RELAYN
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Latinoamérica.

Tomo I

Coordinadores:
Nuria B. Peña Ahumada
Rafael Posada Velázquez
Oscar C. Aguilar Rascón

Autores:
Roberto Ezequiel Franco Zesati
Guillermo González Esparza
Olaya Andrea Hernández Mata
Abril Areli Llamas Martínez

iQU4TRO EDITORES

Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Latinoamérica. TOMO I

© iQuatro Editores
RELAYN OBRA COMPLETA: 978-607-99978-4-7
RELAYN TOMO I: 978-607-99978-5-4
DOI: https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.0

Edición: Noviembre 2022
Páginas: 975

Comité Técnico Académico
Oscar Cuauhtémoc Aguilar Rascón
Nuria Beatriz Peña Ahumada
Rafael Posada Velázquez

Consejo Técnico
Paula Mejía

Gestión Editorial
Nadia Velázquez

Editor Técnico
Sylvia Chávez

D.R. © 2020, INVEPY Y ASOCIADOS S. C.

Esta publicación tiene como política editorial un proceso de revisión por pares doble ciego, donde los artículos son remitidos a académicos especializados en el tema. Asimismo, nuestro Comité editorial determina si el artículo es aceptado o rechazado, cuidando su originalidad y calidad.

La presente obra no puede ser reproducida, ni registrada o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotocopiado, electrónico, magnético, electroóptico o cualquier otro tipo, sin el permiso previo y por escrito de la editorial.

Querétaro, México

Agradecimientos

Rectores/Directores	Universidades
Dr. Jesús Armando López Velarde Campa	Universidad Tecnológica de Aguascalientes
Lic. Javier Valdivia Díaz	Universidad Tecnológica de Calvillo
Mtra. María Angélica Martínez Díaz	Universidad Tecnológica
Dr. Daniel Octavio Valdez Delgadillo	
Dr. Eduardo Raymundo Garrido Ramírez	Universidad Tecnológica de la Selva
Mtra. Elizabeth Siqueiros Loera	Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Chihuahua
Mtro. Luis Ivan Ortega Ornelas	Universidad Tecnológica Paquimé
Dr. Kamel Wadih David Athie Flores	Universidad Tecnológica de Chihuahua

Lic. Carlos Ortiz Villegas

Mtro. Oscar Fernando López Elizondo

Dr. Ramón Ángel Núñez de la Mora

Mtro. Rubén Solís Ríos

Dr. Luis de Villa Barrera

Lic. Óscar Alejandro Sánchez Von Bertrab /
Lic. Guillermo Rosales Pérez

Mtro. Juan Demetrio Sánchez Granados

Mtro. Jorge E. Bernaldez García

Lic. Gerardo Dorantes Mora

Dr. Octavio Castillo Acosta

Mtro. Rafael Adolfo Núñez González

Dr. Carlos Eduardo Barrera Díaz

Dr. Carlos Mendiola Amador

Mtro. Andrés Salvador Casillas Barajas

Dr. Yoloxochitl Bustamante Diez

Mtro. Carlos Romero Villegas

Mtro. Alejandro Sánchez García

Mtro. Moisés Carmona Serrano

Mtro. Francisco Javier Elisea De La Cruz

Mtro. Justo Juan Manuel Martínez Licona

Mtro. Sergio Cortez Gamboa

L.C.F. Joel Hernández Mendoza

Mtro. Salvador Franco Cravioto

L.D. Oswaldo Del Villar Furiati

Lic. Tito Dorantes Castillo

Dra. Irasema E. Linares Medina

Mtro. Miguel Ángel Téllez Jardínez

Mtra. Ana María de la O Castellanos Pinzon

Dr. Héctor Pulido González

Dra. Alejandra Medina Lozano

Dr. Jorge Téllez López

Mtro. Luis Gustavo Padilla Montes

CP. J. Jesús Vega Covarrubias

Mtra. Sandra Lucero Robles Espinoza

Dr. Arturo Mazari Espín

Mtra. Carmina Yadira Regalado Mardueño

Dra. Norma Liliana Galvan Meza

Ing. Hermilo Said López Velarde

Ing. Raymundo Arvizu López

Mtra. Nydia Delhi Mata Sánchez

Dra. Nadia Vianney Hernández Carreón

Mtro. Leopoldo González Rosas (ITSA) /
Dra. María Lilia Cedillo Ramírez (BUAP)

Dr. Miguel Angel Celis Flores

Mtro. Juan Chavez Medina

Mtra. Yeyetzin Sandoval González

Mtro. Mauricio Escobar Martinez

Mtra. Sagrario Juárez Pérez

Dra. María Luisa Juárez Hernándezz

Mtro. Gustavo Urbano Juárez

Lic. Carlos Antonio Contreras López

Mtro. José Carlos Arredondo Velázquez

Ing. José Pedro Fuentes González

Mtro. Mario Vicente González Robles

Lic. Socorro Xóchitl Carmona Bareño

Mtro. Diego Ramón Briceño Domínguez

Lic. Octavio Chávez Gabaldón

Mtro. Gerardo Javier Vilet Espinoza

Mtro. Héctor Daniel Brito Rojas /
Dra. Sylvia Paz Díaz Camacho

Dr. Armando Moreno Soto

Dr. Ovidio Alejandro Villaseñor López

Mtro. José Félix Gómez Anduro

Dr. Abel Leyva Castellanos

Dra. María Rita Plancarte Martínez

Mtro. Cuauhtémoc Martínez Siraitare

Dr. Iván Arturo Perez Martínez

Mtro. Francisco Javier de Jesús Mollinedo

Dr. Alejandro González Lozano

Dra. Mara Grassiel Acosta González

Lic. Alfonso Aramis Salas Pérez

Mtro. Edgar Garza Hernández

Mtra. Abril Alejandra Ramírez Erazo

Mtro. Enrique Padilla Sánchez

Dr. Martín Gerardo Aguilar Sánchez

Dr. Marco Antonio Salgado Cervantes

Mtro. Wilbert de Jesús Ortegón López

Mtro. Gonzalo Franco Garduño

Mtro. Orlando Celis Salazar

Mtro. Rolando Bechara Castilla

Dr. Jefferson Enrique Arias Gómez

Dr. Adriano Muñoz Barrera

Dr. Niky Alexánder Murcia Suárez /
Dr. Fray Enrique Arenas Molina OAR,

Dr. Marcos David Oviedo Rodríguez

Dra. Ximena Sayonara Guillén Vivas

Agradecimientos

Dr. Ricardo Hidalgo Ottolenghi

Dr. César Armando Díaz Valladares

Dra. Jeannette Tantaleán Rodríguez

Índice

Introducción 21
Capítulo 1. Método y resultados generales del estudio de la capacitación y el desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Latinoamérica.....22
Capítulo 2. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Aguascalientes, Aguascalientes, México.....31
Capítulo 3. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Calvillo, Aguascalientes, México.....47
Capítulo 4. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Jesús María, Aguascalientes, México.....63
Capítulo 5. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Rincón de Romos, Pabellón de Arteaga, Asientos, Tepezalá y Cosío, Aguascalientes, México.....81
Capítulo 6. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de San Francisco de los Romo, Aguascalientes, México.....96
Capítulo 7. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Mexicali, Baja California, México.....112
Capítulo 8. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Ocosingo, Chiapas, México.....128
Capítulo 9. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Aldama, Chihuahua, México.....143
Capítulo 10. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Casas Grandes y Nuevo Casas Grandes, Chihuahua, México.....159
Capítulo 11. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Chihuahua, Chihuahua, México.....175
Capítulo 12. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Juárez, Chihuahua, México.....191
Capítulo 13. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Piedras Negras, Coahuila, México.....207
Capítulo 14. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Manzanillo, Colima, México.....223

Capítulo 15. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Durango, Durango, México.....239
Capítulo 16. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Gómez Palacio, Durango, México.....255
Capítulo 17. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Guadalupe Victoria, Durango, México.....271
Capítulo 18. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de La Paz, Estado de México, México.....287
Capítulo 19. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Lerma , Estado de México, México.....303
Capítulo 20. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Nezahualcóyotl, Estado de México, México.....319
Capítulo 21. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Otumba, Axapusco y San Martín de las Pirámides, Estado de México, México.....335
Capítulo 22. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Tecámac, Estado de México, México.....351
Capítulo 23. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Toluca y Ecatepec de Morelos, Estado de México, México.....367
Capítulo 24. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Celaya, Guanajuato, México.....383
Capítulo 25. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Dolores Hidalgo Cuna de la Independencia Nacional, Guanajuato, México.....399
Capítulo 26. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de León, Guanajuato, México.....415
Capítulo 27. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Santa Cruz de Juventino Rosas, Guanajuato, México.....431
Capítulo 28. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Valle de Santiago, Guanajuato, México.....447

Capítulo 29. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Acapulco de Juárez, Guerrero, México.....463
Capítulo 30. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Petatlán, Guerrero, México.....479
Capítulo 31. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Zihuatanejo de Azueta, Guerrero, México.....495
Capítulo 32. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Apan, Almoloya, Emiliano Zapata, Tepeapulco y Tlanalapa, Hidalgo, México.....511
Capítulo 33. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Francisco I. Madero y Actopan, Hidalgo, México.....527
Capítulo 34. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Huautla, Yahualica, Hidalgo, México.....543
Capítulo 35. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Huejutla de Reyes, Hidalgo, México.....559
Capítulo 36. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Ixmiquilpan, Hidalgo, México.....575
Capítulo 37. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Jaltocán y San Felipe Orizatlán, Hidalgo, México.....591
Capítulo 38. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Mineral de la Reforma, Hidalgo, México.....607
Capítulo 39. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Mixquiahuala de Juárez y Progreso de Obregón, Hidalgo, México.....623
Capítulo 40. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Santiago Tulantepec y Cuautepec de Hinojosa, Hidalgo, México.....639
Capítulo 41. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Tenango de Doria y Agua Blanca de Iturbide, Hidalgo, México.....655
Capítulo 42. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Tlahuelilpan y Atitalaquia Hidalgo, Hidalgo, México.....671

Capítulo 43. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Tlaxcoapan, Hidalgo, México.....687
Capítulo 44. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Tula de Allende, Hidalgo, México.....703
Capítulo 45. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Tulancingo de Bravo, Hidalgo, México.....719
Capítulo 46. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Zacualtipán de Ángeles, Hidalgo, México.....735
Capítulo 47. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Autlán de Navarro, Jalisco, México.....751
Capítulo 48. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Guadalajara, Jalisco, México.....767
Capítulo 49. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Mascota y Talpa de Allende, Jalisco, México.....783
Capítulo 50. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Puerto Vallarta, Jalisco, México.....799
Capítulo 51. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Teocaltiche, Jalisco, México.....815
Capítulo 52. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Tonalá, Jalisco, México.....831
Capítulo 53. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Pátzcuaro, Michoacán, México.....847
Capítulo 54. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Cuernavaca, Morelos, México.....863
Capítulo 55. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Jiutepec, Morelos, México.....879
Capítulo 56. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Bahía de Banderas, Nayarit, México.....895
Capítulo 57. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Compostela, Nayarit, México.....910
Capítulo 58. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Ixtlán del Río, Nayarit, México.....927
Capítulo 59. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Santiago Ixcuintla, Nayarit, México.....943
Capítulo 60. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Tepic y Xalisco, Nayarit, México.....959

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital en el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, pues contribuyen al producto interno bruto (PIB), a la generación de empleo y representan un medio de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones en todas las áreas de la empresa se concentra en el propietario; la complejidad de su tarea y función es crítica, por lo que resulta crucial manejar los procesos de manera eficiente y tener un buen desempeño con el fin de obtener los resultados deseados. Para operar con éxito el negocio se requiere de pericia y de múltiples habilidades del director o propietario, las cuales, en muchos casos, no han sido desarrolladas de manera óptima.

Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor primordial para el crecimiento de las micro y pequeñas empresas, asimismo, sostienen que, para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren integrar personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con la actividad principal (core business) y múltiples habilidades blandas *(soft skills).* Las primeras necesitan del "expertise" para proveer el producto o servicio con calidad, las segundas predicen resultados significativos: logro educativo, en la salud y el mercado laboral y favorecen el éxito, son necesarias para manejar la propia vida, las relaciones con los demás, para fomentar relaciones productivas, saludables, satisfactorias y que contribuyan al crecimiento en su entorno de trabajo.

Con el presente proyecto de investigación la Red Latinoamericana de Administración y Negocios (RELAYN) busca identificar el perfil de habilidades del director de las mypes y delimitar la influencia que tiene en su percepción sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, desarrollar y es indudable su necesidad e importancia; en el presente estudio se seleccionaron ocho variables primordiales para identificarlas: *la solución creativa y racional de problemas, mediación de conflictos, la motivación, delegación, trabajo en equipo, el liderazgo, su gestión, influencia y congruencia, incluyendo el coaching y la retroalimentación.* El análisis de la *capacitación* contempla la visión del empresario sobre su propio desarrollo y el del personal desde el ámbito técnico y de las habilidades blandas, discernir si es vista como gasto o inversión e identificar cuál habilidad influye de forma significativa.

El resultado de la investigación permitirá a las instituciones gubernamentales, empresariales, universidades y asesores en *capacitación* establecer estrategias y generar programas ad hoc sobre las necesidades de formación de los microempresarios, los cuales favorecerán su desarrollo para ser más competitivos y alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

Capítulo 1. Método y resultados generales del estudio de la capacitación y el desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Latinoamérica

Nuria B. Peña Ahumada
Rafael Posada Velázquez
Oscar C. Aguilar Rascón
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.1

Resumen

Se presenta la metodología y los resultados generales del segundo estudio anual de la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN). En este estudio participaron 45 854 micro y pequeñas empresas de Colombia, Ecuador, México y Perú con el propósito de identificar las *habilidades directivas* de los microempresarios de Latinoamérica. Determinamos que la *habilidad directiva* más aplicada es la de delegar seguido de comunicación y en menor medida la capacitación. En el último año las mypes brindaron *capacitación* a 190 672 trabajadores, lo que representa 61.65% del total de empleados. También hallamos que de las ocho *habilidades directivas* seis tienen un efecto significativo en la promoción de la capacitación y únicamente manejo de conflictos y trabajo en equipo no tienen significancia estadística.

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas y mypes

Introducción

En este capítulo se exponen los resultados generales de la segunda investigación anual de la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios en la que se determinaron las *habilidades directivas* de los directores de las mypes, así como la influencia positiva que tienen en la *capacitación*; dicho estudio se llevó a cabo en México, Colombia, Perú y Ecuador. Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al producto interno bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. Es una característica de las mypes que la toma de decisiones en todos los ámbitos dependa del director, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para operar el negocio con éxito, es necesario que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que en muchos casos falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business)*, así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras aportan la pericia para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas se asocian resultados significativos en la vida: en la salud y el mercado laboral (Almlund, Duckworth, Heckman & Kautz, 2011), además están relacionados al éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012), así como en la mype. Diversas investigaciones señalan que las habilidades directivas son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es relevante crear estrategias de concentración del capital intelectual en las empresas para su beneficio (incluyendo en éstas al capital humano).

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes surgen interrogantes como: ¿cuáles son las habilidades que predominan o faltan desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y la necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, de Latinoamérica en general de acuerdo con lo expuesto en este capítulo y en los 139 municipios de México y 19 extranjeros abordados en el resto del libro. Esto permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universi-

dades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Metodología

El presente trabajo de investigación se realizó con una perspectiva cuantitativa, tiene un diseño transversal, además es descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas de Colombia, Ecuador, México y Perú; de igual manera busca identificar la influencia de las habilidades del director sobre la *capacitación*.

La población de estudio son los directores de las micro y pequeñas empresas de los 139 municipios de México y 19 extranjeros definidos como zona de estudio para cada capítulo. El muestreo fue por conveniencia, solicitando a los encuestadores que fueron reclutados entre los estudiantes de los investigadores, que aplicarán de tres a cinco encuestas entre su red de contactos.

Para el estudio, la definición de mype es una organización con fines de lucro en la que se gestionan diversas clases de recursos, en la que participan diferentes actores como clientes, proveedores y que tiene al menos un empleado y máximo 50; asimismo, el director es la persona que toma la mayoría de las decisiones en la organización.

El muestreo se realizó buscando 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de $p = 0.5$ en cada una de las zonas estudiadas. En este capítulo se analizan de manera conjunta el total de 45 854 encuestas aplicadas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, en las zonas de estudio de México, Colombia, Perú y Ecuador.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 40 años, 25 522 (55.66%) son hombres y 20 332 (44.34%) mujeres; 74.84% tiene hijos. Su estado civil indica que 34.37% son solteros y 65.63% casados o en unión libre. Respecto a su nivel de estudios, 4.29% no tienen estudios, 8.45% han cursado primaria, 14.55% secundaria, 11.43% carrera técnica, 38.69% bachillerato, 21.98% licenciatura y 0.61% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas, la más representativa fue comercio al mayoreo y al menudeo con 56.1% del total de la muestra y la menos representada fue la de explotación de minas y canteras con 0.3%, (véase Tabla 1.1). Las empresas

establecidas formalmente representaron 53.03% y en el mercado informal 46.97%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 256 690, de los cuales 127 989 (49.86%) son mujeres y 128 701 (50.14%) son hombres; además 81 940 (31.92%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que en el último año sólo recibieron *capacitación* 190 672 (61.65%) de los trabajadores, 90 651 (47.54%) mujeres y 100 021 (52.46%) hombres.

Tabla 1.1
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	1 356	3.0 %
Explotación de minas y canteras	158	0.3 %
Industrias manufactureras	4 614	10.1 %
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	160	0.4 %
Suministro de agua	228	0.5 %
Construcción	638	1.4 %
Comercio al mayoreo y al menudeo	25 600	56.1 %
Transporte y almacenamiento	382	0.8 %
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	5 021	11 %
Información y comunicaciones	612	1.3 %
Actividades financieras y de seguros	339	0.7 %
Actividades profesionales, científicas y técnicas	1 146	2.5 %
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	986	2.2 %
Actividades de atención de la salud humana y asistencia social	747	1.6 %

Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	724	1.6 %
Otras actividades de servicios	2 961	6.5 %

Fuente: Elaboración propia.

Para el estudio, se utilizó el instrumento de RELAYN, del que se seleccionaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y, por último, la sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se pueden apreciar en la Tabla 1.2.

Tabla 1.2
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.

Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación se plantean las siguientes hipótesis.

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes de cada municipio son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 1.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación* presentan valores superiores a 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994).

Tabla 1.3
Estadística descriptiva del estudio en general

Variable	Alfa	Media	Desv. estándar
Solución de problemas	0.836	4.26	0.672
Manejo de conflictos	0.832	4.222	0.674
Comunicación	0.812	4.373	0.618
Coaching y retroalimentación	0.821	4.229	0.644
Motivación	0.81	4.218	0.698
Delegar	0.831	4.377	0.62
Trabajo en equipo	0.862	4.326	0.683
Liderazgo	0.789	4.218	0.654
Capacitación	0.865	4.005	0.785

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 1.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, así como de las medias generales. Además, se muestran los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos identificar las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Para probar la segunda hipótesis, se realizó una regresión en la que se usó como variable dependiente la capacitación y como variables independientes las ocho *habilidades directivas.* Se puede observar en la Tabla 1.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.67.

Tabla 1.4
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.447
R cuadrada	0.67
R cuadrada ajustada	0.67
Valor F	10910.1
Grados de libertad	8 y 43019
Valor p	<0.001

Fuente: Elaboración propia.

Se puede ver que en la regresión presentada en la Tabla 1.5 se consideran significativas seis de las variables analizadas: *solución de problemas, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y liderazgo;* mientras que las variables de manejo de conflictos y trabajo en equipo no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 1.5
Modelo de regresión sobre la capacitación

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	—0.068	0.018	—3.849	<0.001***
Solución de problemas	0.067	0.005	13.856	<0.001***
Manejo de conflictos	0.008	0.005	1.642	0.101
Comunicación	—0.109	0.005	—20.345	<0.001***
Coaching y retroalimentación	0.101	0.006	18.203	<0.001***
Motivación	0.086	0.005	17.36	<0.001***
Delegar	—0.089	0.005	—16.178	<0.001***
Trabajo en equipo	—0.002	0.005	—0.351	0.726
Liderazgo	0.91	0.005	165.756	<0.001***

Claves de significancia: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.**

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

En el presente estudio se valoró si la percepción del director sobre sus propias *habilidades directivas* tenía relación con la propensión de buscar capacitarse y capacitar a sus empleados, y particularmente si todas las *habilidades directivas* tenían dicho efecto. Encontramos que cada característica puede abonar o perjudicar la propensión del director a buscar *capacitación.*

Es una realidad que todos los esfuerzos no producen resultados inmediatos; es decir, aquellos que aumentan la productividad a largo plazo, pero que no producen por sí mismos tienden a ser postergados. En este sentido se puede explicar por qué la habilidad para solucionar problemas tiene un efecto positivo en la búsqueda de la capacitación, ya que aquellos directores que se ven capaces de solucionar problemas también son capaces de encontrar los tiempos adecuados para la *capacitación.* Esta explicación es pertinente tanto para las ocasiones en las que se busca la *capacitación* para sí mismo como cuando se busca para los empleados.

Una característica de la mype es que el director suele ejecutar todas las funciones importantes de la organización, ya que se tienen pocos recursos; sin embargo, su relación con el personal suele ser más estrecha. Probablemente por eso los directores que se perciben

capaces en las dimensiones de coaching y retroalimentación, motivación y liderazgo también suelen buscar más la *capacitación*. Una primera aproximación haría lógico pensar que los directores buscan más la *capacitación* de sus empleados como una herramienta para conducir y hacer crecer tanto las capacidades del trabajador como su fidelidad a la empresa que para aumentar sus propias habilidades. Sin embargo, esta es un área que podría profundizarse con el fin de identificar si la búsqueda de *capacitación* es motivada por los empleados o no. En sintonía con lo anterior, la disposición y habilidad del director para delegar actividades a sus empleados se relaciona de forma inversa con la disposición a buscar *capacitación,* de modo que aquellos que delegan más reconocen la necesidad de habilitar a sus empleados para ejecutar sus responsabilidades.

Un resultado inusitado es la relación claramente inversa entre las habilidades de comunicación y la disposición a la capacitación. Se puede conjeturar que las habilidades de comunicación sean más relevantes para directores que ejercen un liderazgo más apoyado en la relación con sus empleados que con una perspectiva técnica, de modo que pondere que lo que se requiere es más bien motivación que desarrollo técnico del personal.

Por último, encontramos que no tiene un efecto ni las habilidades para manejar conflictos en la organización ni la habilidad de trabajo en equipo con la disposición para capacitar.

Referencias

Aguilera, L., Hernández, O., & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. Cuadernos del CIMBAGE, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J., & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), Handbook of the Economics of Education 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Heckman, J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. Labour Economics, 19, 451-464.

Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). Psychometric theory. Nueva York: McGraw-Hill.

Perks, S., & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. South African Journal of Economic and Management Sciences, 8, 171.

Capítulo 2. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Aguascalientes, Aguascalientes, México.

Roberto Ezequiel Franco Zesati
Olaya Andrea Hernández Mata
Guillermo González Esparza
Abril Areli Llamas Martínez

Universidad Tecnológica de Aguascalientes
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.2

Resumen

Las micro y pequeñas empresas (mypes) llevan a cabo un papel vital para el desarrollo económico y social. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario y de su nivel de desarrollo de habilidades, lo cual influye en el desempeño de la empresa y en la percepción sobre la *capacitación*. El presente capítulo tiene la finalidad de identificar las diferencias entre las habilidades de los directores de mypes del municipio de Aguascalientes y las de otros directores de Latinoamérica, y analizar si éstas influyen positivamente en la capacitación. Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado, cuya cantidad de colaboradores oscila entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 474 encuestas. Los resultados muestran que las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio tienen una media superior en todas la variables y que son diferentes respecto a las de otros directores de Latinoamérica. Se considera que influyen significativamente en la percepción de la *capacitación* las variables coaching y retroalimentación, motivación, delegar y liderazgo.

Palabras clave

Aguascalientes, capacitación, habilidades directivas y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de capacitación según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la capacitación? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la com-

petitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard),* relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el liderazgo son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación*, ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación*, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están rela-

cionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

El estado de Aguascalientes ha demostrado una gran dinámica y crecimiento económico en los últimos años, en datos del 2020 su producto interno bruto (PIB) fue de 303,791 millones, el 1.4% de participación nacional y el quinto estado con mayor crecimiento en el país, del 1.9%, su población de 1´425,607 habitantes, el 1.1% del total del país, siendo el 84% urbana y el 16% rural, concentrada principalmente en su municipio capital del mismo nombre con 948,990 habitantes, el 66.57%. (INEGI, 2021a).

De acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas DENUE (INEGI, 2021 b), mostró un total de 61,645 establecimientos para el estado de Aguascalientes, de los cuales 46,113 (74-80%) son del municipio capital y 45,413 (73.67%) lo conforman empresas de hasta 50 trabajadores. Las principales actividades económicas son el sector industrial con 4,094 establecimientos, sobresaliendo el sector automotriz y el textil; y el comercial con 16,512 establecimientos.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo

y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Aguascalientes.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Aguascalientes e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 474 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 42 años, 304 (64.14%) son hombres y 170 (35.86%) mujeres; 79.54% tiene hijos. Su estado civil indica que 24.89% son solteros y 75.11% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 4.31% no tienen estudios, 9.7% han cursado primaria, 20.47% secundaria, 11.42% carrera técnica, 35.34% bachillerato, 18.53% licenciatura y 0.22% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo* y al *menudeo* con 60.7% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades de servicios administrativos y de apoyo* con 3.6%, (ver Tabla 2.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 56.91% y en el mercado informal 43.09%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,700 de los cuales 1,227 (45.44%) son mujeres y 1,473 (54.56%) son hombres; además 1,001 (37.07%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,649 (53.3%) de los trabajadores, 761 (46.15%) mujeres y 888 (53.85%) hombres.

Tabla 2.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	36	8.1%
Comercio al mayoreo y al menudeo	269	60.7%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	53	12%
Información y comunicaciones	24	5.4%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	16	3.6%
Otras actividades de servicios	45	10.2%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las habilidades directivas que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 2.2.

Tabla 2.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de Mypes del municipio de Aguascalientes, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las Mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la tabla 2.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las *habilidades y capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Aguascalientes, Aguascalientes y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 2.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Aguascalientes, Aguascalientes con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.857	4.389	0.713	4.26	0.672	0.129 ***
Manejo de conflictos	0.829	4.4	0.647	4.222	0.674	0.178 ***
Comunicación	0.778	4.578	0.541	4.373	0.618	0.205 ***
Coaching y retroalimentación	0.793	4.446	0.608	4.229	0.644	0.217 ***
Motivación	0.819	4.452	0.692	4.218	0.698	0.234 ***
Delegar	0.805	4.591	0.515	4.377	0.62	0.214 ***
Trabajo en equipo	0.836	4.554	0.603	4.326	0.683	0.228 ***
Liderazgo	0.764	4.447	0.611	4.218	0.654	0.229 ***
Capacitación	0.892	4.183	0.876	4.005	0.785	0.178 ***

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 2.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada

uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 2.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.63.

Tabla 2.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.518
R cuadrada	0.638
R cuadrada ajustada	0.63
Valor F	89.1
Grados de libertad	8 y 405
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 2.5, se consideran significativas 4 de las variables analizadas: *coaching y retroalimentación, motivación, delegar y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 2.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Aguascalientes

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)

(Intersección)	-0.317	0.255	-1.246	0.214
Solución de problemas	0.001	0.058	0.009	0.993
Manejo de conflictos	-0.007	0.063	-0.116	0.908
Comunicación	-0.067	0.069	-0.981	0.327
Coaching y retroalimentación	0.166	0.065	2.54	0.011*
Motivación	0.258	0.06	4.319	0***
Delegar	-0.286	0.074	-3.852	0***
Trabajo en equipo	-0.032	0.068	-0.47	0.639
Liderazgo	0.993	0.066	15.025	0***

Claves de significancia: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.**

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

En todas las variables de Aguascalientes se presenta una media superior respecto a Latinoamérica, mostrando un mayor desarrollo de la percepción de las *habilidades directivas.* El nivel de significancia de 0 '***' entre las medias permite confirmar nuestra hipótesis H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Aguascalientes, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

Dentro de las variables con mayor nivel de significancia en el proceso de *capacitación* se encuentra el liderazgo, lo que sugiere que factores como saber integrar los recursos técnicos, materiales y humanos, motivar para seguir adelante en las actividades y transmitir energía positiva, favorecen la percepción de la importancia de la *capacitación.* Así mismo, los factores de Coaching y retroalimentación y la Motivación sobre ayudar a los demás y al personal a definir sus problemas, a establecer metas de desempeño desafiantes y asegurarse que la gente sea tratada con justicia y equidad sugieren que contribuyen a la percepción de manera positiva sobre la *capacitación.* Cabe mencionar que Delegar muestra una fuerza de relación inversa negativa, por lo tanto, a mayor delegación menor disposición hacia la *capacitación.*

La eficiencia operativa y el logro de los objetivos organizacionales depende principalmente de la habilidad directiva, por lo cual debe ser desarrollada por los directivos y por cualquier persona que deba tomar decisiones y que tenga personal a su cargo.

El desarrollo de las *mypes* es deseable e indudablemente es un factor para lograr mayor eficiencia y productividad en la mype, no es necesario poseer todas, dada su gran diversidad, pero sí es relevante identificar las debilidades que cada quien posea y desarrollarlas, así como poner énfasis en aquellas que en su carencia estén causando mayor impacto negativo en su vida y el negocio.

Es importante que los directores sean conscientes de la importancia de la formación y el desarrollo de competencias para la competitividad y crecimiento sostenible de las mypes; existen factores que son obstáculos para llevar a cabo la *capacitación*, como los altos costos, la interrupción del trabajo (OCDE, 2011 a), personal no dispuesto a participar (OCDE, 2012), falta de recursos y cursos disponibles según las necesidades, siendo imperativo establecer estrategias para incentivar su realización, internamente en las empresas, como con programas por los diferentes niveles de gobierno.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). Las *habilidades directivas* y su repercusión en el *clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE, 16, 87-109.*

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. InterSedes, XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). Rethinking competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. Estudios Gerenciales, 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. Revista Espacios, 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). *Las empresas familiares modernas.* Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

INEGI (2021a). *Censo Nacional de Población y Vivienda* 2020,

INEGI (2021b). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas* (DENUE). Consultado el 29 de junio de 2021. https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). *Leveraging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). *Leveraging training and skills development in SMEs. An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad*, 13, 1099-1115. Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa

Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión*, 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 3. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Calvillo, Aguascalientes, México.

María del Carmen Ruiz Calvillo
Francisco Manuel Cardona González
Ana Karina Gutiérrez Reyes
Pedro Moreno Vázquez

Universidad Tecnológica de Calvillo
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.3

Resumen

El presente estudio realizado en Calvillo, Ags. contempla el análisis de la *capacitación* y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes y si estas influyen directamente en su desarrollo pues, para el cumplimiento de objetivos, las empresas requieren personal competente para la realización de las actividades principales de la organización, ya sea en términos de habilidades técnicas o de actuación.

Los resultados del estudio permiten observar que Calvillo se ha destacado por el crecimiento en ocupación económica del comercio al mayoreo y menudeo, principalmente de productos y servicios turísticos, donde la edad promedio de los directores es de 44 años. En su mayoría se trata de hombres casados y con hijos; casi la mitad de las mypes en el municipio están establecidas formalmente mientras que el resto trabaja en el mercado informal.

Utilizando una encuesta dirigida a directores de mypes a través de muestreo probabilístico se conoce el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Calvillo. Se identifican las habilidades que en la percepción del director sobre la capacitación tienen mayor influencia positiva, estas son el liderazgo, la comunicación y la solución de problemas, además de hacer un comparativo de estos resultados en el municipio frente al estudio general en Latinoamérica, lo que permite rechazar la Hipótesis 1 del estudio expuesta durante éste capítulo.

Palabras clave:

Aguascalientes, capacitación, habilidades directivas y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas y la capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la

mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard),* relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1- Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2- Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3- Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4- Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5- Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación,* diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el liderazgo son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación*, ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación*, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

A raíz de su nombramiento como pueblo mágico en el 2012, Calvillo se ha destacado por el crecimiento en ocupación económica del comercio al mayoreo y menudeo, principalmente en la oferta de productos y servicios turísticos tales como alimentos y bebidas, artesanías, espacios de turismo de aventura y celebraciones como la feria nacional de la guayaba en diciembre, fiestas patronales en mayo, las cuales se ven fortalecidas con la creación de infraestructura de turismo religioso como el complejo de la Santa Cruz, adicional a lo anterior, la producción agrícola de guayaba y nopal se mantiene como actividad económica clave del desarrollo.

Una de las características sobresalientes de la población económicamente activa en el municipio es la alta participación de mujeres como fundadoras de mypes, en puestos directivos u operativos, esto causado por el alto índice migratorio de los hombres hacia Estados Unidos y Canadá, siendo un rasgo distintivo del municipio encabezando la lista a nivel estatal y sobresaliendo a nivel nacional, lo que deriva en un ingreso de remesas que son parte fundamental del desarrollo económico.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Calvillo.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Calvillo e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación*.

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 419 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 44 años, 228 (54.42%) son hombres y 191 (45.58%) mujeres; 75.89% tiene hijos. Su estado civil indica que 31.5% son solteros y 68.5% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 9.64% no tienen estudios, 20.48% han cursado primaria, 27.95% secundaria, 5.3% carrera técnica, 26.75% bachillerato, 9.88% licenciatura y 0% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 50.5% del total de la muestra y la menos representada fue la de construcción con 3.1%, , y la menos representada fue la de *otras actividades* de servicios con 3.1%, (ver Tabla 3.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 49.39% y en el mercado informal 50.61%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,953 de los cuales 1,043 (53.41%) son mujeres y 910 (46.59%) son hombres; además 796 (40.76%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,438 (63.74%) de los trabajadores, 776 (53.96%) mujeres y 662 (46.04%) hombres.

Tabla 3.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	43	11%
Industrias manufactureras	83	21.3%
Construcción	12	3.1%
Comercio al mayoreo y al menudeo	197	50.5%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	43	11%
Otras actividades de servicios	12	3.1%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las habilidades directivas que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 3.2.

Tabla 3.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual

Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de Mypes del municipio de Calvillo, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las Mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la tabla 3.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las *habilidades y capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Calvillo, Aguascalientes y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 3.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Calvillo, Aguascalientes con la del estudio en general.

		Local		**Latinoamérica**		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.801	4.163	0.638	4.26	0.672	-0.097 **
Manejo de conflictos	0.799	4.105	0.641	4.222	0.674	-0.117 ***
Comunicación	0.772	4.343	0.59	4.373	0.618	-0.03
Coaching y retroalimentación	0.81	4.124	0.636	4.229	0.644	-0.105 ***
Motivación	0.774	4.079	0.682	4.218	0.698	-0.139 ***
Delegar	0.821	4.332	0.591	4.377	0.62	-0.045
Trabajo en equipo	0.828	4.18	0.684	4.326	0.683	-0.146 ***
Liderazgo	0.725	4.071	0.611	4.218	0.654	-0.147 ***
Capacitación	0.845	3.797	0.754	4.005	0.785	-0.208 ***

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 3.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 3.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.612.

Tabla 3.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.472
R cuadrada	0.62
R cuadrada ajustada	0.612
Valor F	81
Grados de libertad	8 y 397
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 3.5, se consideran significativas 3 de las variables analizadas: *liderazgo, comunicación y solución de problemas; mientras que las variables de manejo de conflictos, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y trabajo en equipo*, no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 3.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Calvillo

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.071	0.207	-0.342	0.732
Solución de problemas	0.1	0.049	2.034	0.043*
Manejo de conflictos	-0.006	0.05	-0.12	0.905
Comunicación	-0.174	0.056	-3.098	0.002**
Coaching y retroalimentación	0.035	0.055	0.639	0.523
Motivación	0.079	0.051	1.556	0.121
Delegar	-0.042	0.056	-0.764	0.445
Trabajo en equipo	0.08	0.053	1.523	0.129
Liderazgo	0.889	0.058	15.271	0***

Claves de significancia: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.**

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Después de realizar el análisis comparativo de la diferencia de medias de la muestra obtenida

de Calvillo, Aguascalientes, con la del estudio general, se tienen diferencias como la *capacitación* recibida, el nivel de liderazgo que perciben los subordinados de sus superiores y los canales de comunicación, pero éstas diferencias no son estadísticamente significativas entre las medias de las dos muestras, por lo tanto, las habilidades de los directores de las mypes del municipio de Calvillo no son diferentes de una manera significativa a las de otros directores de Latinoamérica, por lo cual se rechaza la primer hipótesis del estudio.

Muchas de las mypes de Calvillo buscan que sus directores reciban o fortalezcan en las capacitaciones las aptitudes para la correcta gestión de una empresa, las cuales no adquirieron al carecer de una formación académica profesional. La habilidades, capacidades y conocimientos que refuerzan los directores de mypes de Calvillo, principalmente tratan de fortalecer las habilidades humanas y las habilidades conceptuales de sus colaboradores.

Capacitar a los colaboradores de las mypes de Calvillo de manera continua los mantiene motivados y en constante retroalimentación para una correcta solución de problemas y conflictos, tanto internos como con los clientes, que son dos áreas de oportunidad de mejora en las mypes del municipio, las cuales son parte importante para el éxito de las organizaciones; debido a la naturaleza del municipio y su giro comercial enfocado a los servicios turísticos, son claves para adquirir nuevos clientes y conservar a los ya alcanzados.

De acuerdo con la información de la tabla 3.5, se observa que tres de las ocho variables que presentan una diferencia significativa en la capacitación que reciben los colaboradores de las mypes de Calvillo, el liderazgo, la comunicación y la solución de problemas, son claves para el éxito del tipo de negocios que tiene el municipio, por lo tanto, se acepta la Hipótesis dos, que confirma que las *habilidades directivas* de los directores de las mypes sí influyen positivamente en la *capacitación.*

En Aguascalientes se ha promovido la participación en el Modelo de Formación Empresarial, de la Secretaría de Desarrollo Económico de Aguascalientes, instruyendo en habilidades como negociación, liderazgo, networking, mercadotecnia y planeación estratégica, en la cual han participado empresarios del municipio de Calvillo en alguna de las cinco generaciones de dicho modelo. Asimismo, en certificaciones como Distintivo H y Distintivo M debido a la categoría de Pueblo Mágico.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16,

87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 4. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Jesús María, Aguascalientes, México.

Marco Antonio Avelar Saldívar
Judith Esperanza Ramírez Rodríguez
Ma. Antonieta Hernández de Lira
Teresa Cruz Cordero

Universidad Tecnológica de Aguascalientes
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.4

Resumen

Las micro y pequeñas empresas desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá generar programas fundamentados en las necesidades de formación en este ámbito. El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes.

Un problema que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar".

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de 473 mypes del municipio de Jesús María cuya cantidad de colaboradores oscila entre 2 y 50 trabajadores. Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera 24 ítems que abordan las características de la empresa; la segunda 19 ítems que muestran los datos generales del director de la empresa y por último la quinta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de solución de problemas.

Palabras clave:

Aguascalientes, capacitación, habilidades directivas y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la c*apacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *mypes* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en *capacitación* generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *mypes* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la

mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard),* relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1-Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2-Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3-Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4-Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5-Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, *el liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación,* diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas*, manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar

destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación*, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

El municipio de Jesús María está localizado en el estado de Aguascalientes, en la zona Centro Norte de México. Forma parte de la Zona Metropolitana de Aguascalientes, con San Francisco de Los Romo y la capital.

Según datos del Censo Económico 2019, los sectores económicos que concentraron más unidades económicas en Jesús María fueron Comercio al por menor (1,617 unidades), Industrias Manufactureras (687 unidades) y Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas (608 unidades).

La población total de Jesús María en 2020 fue 129,929 habitantes, siendo 50.6% mujeres y 49.4% hombres. Los rangos de edad que concentraron mayor población fueron 5 a 9 años (13,214 habitantes), 10 a 14 años (12,870 habitantes) y 15 a 19 años (12,851 habitantes). Entre ellos concentraron el 30% de la población total.

En 2020, los principales grados académicos de la población de Jesús María fueron Secundaria (26.2k personas o 29.8% del total), Licenciatura (17.4k personas o 19.8% del total) y Primaria (16.8k personas o 19.1% del total).

Su principal flora:

· Agricultura.- frijol, maíz, avena, alfalfa, uvas y calabaza;

· Pastizal.- zacate tres barbas, navajita, "engorda cabras", matorral subtropical, pastizal natural, pastizal inducido y chaparral;

· Bosques.- encino, álamo, mezquite, huizache y sauce.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Jesús María.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Jesús María e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscila entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 473 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 41 años, 264 (55.81%) son hombres y 209 (44.19%) mujeres; 73.78% tiene hijos. Su estado civil indica que 31.2% son solteros y 68.8% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 2.61% no tienen estudios, 10.87% han cursado primaria, 15.65% secundaria, 14.13% carrera técnica, 41.3% bachillerato, 14.57% licenciatura y 0.87% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 75.2% del total de la muestra y la menos representada fue la de *otras actividades de servicios* con 3.1%, (ver Tabla 4.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 59.56% y en el mercado informal 40.44%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2480 de los cuales 1,284 (51.77%) son mujeres y 1,196 (48.23%) son hombres; además 854 (34.44%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,975 (60.45%) de los trabajadores, 1,012 (51.24%) mujeres y 963 (48.76%) hombres.

Tabla 4.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	48	10.7%
Comercio al mayoreo y al menudeo	336	75.2%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	32	7.2%
Información y comunicaciones	17	3.8%
Otras actividades de servicios	14	3.1%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las habilidades directivas que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), t*rabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 4.2

Tabla 4.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.

Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de Mypes del municipio de *Jesús María,* son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las Mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la tabla 4.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Jesús María, Aguascalientes y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 4.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Jesús María, Aguascalientes con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.821	4.396	0.627	4.26	0.672	0.136 ***
Manejo de conflictos	0.797	4.383	0.602	4.222	0.674	0.161 ***
Comunicación	0.767	4.482	0.564	4.373	0.618	0.109 ***
Coaching y retroalimentación	0.81	4.383	0.598	4.229	0.644	0.154 ***
Motivación	0.823	4.356	0.679	4.218	0.698	0.138 ***
Delegar	0.818	4.485	0.584	4.377	0.62	0.108 ***
Trabajo en equipo	0.829	4.446	0.624	4.326	0.683	0.12 ***
Liderazgo	0.755	4.362	0.594	4.218	0.654	0.144 ***
Capacitación	0.852	4.224	0.71	4.005	0.785	0.219 ***

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 4.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 4.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.639.

Tabla 4.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.423
R cuadrada	0.646
R cuadrada ajustada	0.639
Valor F	98.9
Grados de libertad	8 y 434
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 4.5, se consideran significativas 5 de las variables analizadas: s*olución de problemas, comunicación, motivación, trabajo en equipo y liderazgo, mientras que las variables de manejo de conflictos, coaching y retroalimentación y delegar* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 4.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Jesús María

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	0.136	0.189	0.722	0.47
Solución de problemas	0.188	0.048	3.946	0***
Manejo de conflictos	0.036	0.051	0.706	0.481
Comunicación	-0.121	0.055	-2.216	0.027*
Coaching y retroalimentación	-0.088	0.057	-1.546	0.123
Motivación	0.206	0.046	4.509	0***
Delegar	-0.017	0.052	-0.331	0.741
Trabajo en equipo	-0.099	0.049	-2.014	0.045*
Liderazgo	0.839	0.06	13.999	0***

Claves de significancia: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.**

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Con respecto a las hipótesis planteadas:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Jesús María son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Se determina que son aceptadas (verdaderas) ya que de acuerdo con la tabla 4.3, en la última columna del valor p de la diferencia, los resultados son mayores a 0.05., lo que indica que son confiables y, en el caso del municipio en cuestión, todos los resultados se muestran con significancia.

Se observa que la media de los resultados obtenidos en dicha tabla están por encima de la media de Latinoamérica; con lo que respecta a los resultados alpha sólo 2 variables, que son comunicación y liderazgo, no son tan confiables como las demás ya que sus resultados están por debajo de 0.8. En la variable de liderazgo, la más significativa es *capacitación*, seguido por el trabajo en equipo y solución de problemas.

Existe casi un 12% más de hombres que mujeres al frente de las mypes. En cuanto a la escolaridad, casi la mitad ha cursado el bachillerato y menos del 1% ha cursado algún posgrado.

La mayoría de las mypes que se encuestaron pertenecen al c*omercio al mayoreo y menudeo* ya que son las que predominan en el primer cuadro del municipio, y del giro que menos se encuestaron fueron otras actividades de servicios. Quienes se capacitaron fueron más mujeres que hombres en el último año. Otro resultado interesante es que casi el 70% de los encuestados están casados o en unión libre. La mayoría de los empleados, con un 52%, son mujeres.

La tabla 4.5 indica que las variables de solución de problemas, comunicación, motivación, trabajo en equipo y liderazgo son las *habilidades directivas* que consideran importantes en la estimación de la *capacitación* y que los empresarios deben tener; se consideran como significativas porque hay factores particulares que tienen una influencia en la variable.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Data México (2022) recuperado de: https://datamexico.org/es/profile/geo/jesus-maria#Industrias

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Municipio de Jesús María 2021 – 2024, recuperado de: https://www.jesusmaria.gob.mx/

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 5. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Rincón de Romos, Pabellón de Arteaga, Asientos, Tepezalá y Cosío, Aguascalientes, México.

Zaida Raquel Guerrero Contreras
Felipe Espinoza Aguilar
Felipe Fernando González Medina
Christian Flores Gutiérrez

Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.5

Resumen

Las micro y pequeñas empresas desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social. En el presente capítulo se aborda el caso particular de los empresarios de la zona centro y norte de Aguascalientes Rincón de Romos, Pabellón de Arteaga, Asientos, Tepezalá y Cosío, dichos municipios comparten en común a la agricultura como una de sus principales actividades económicas, además del sector de servicios como el turismo y el comercio al por mayor y al por menor. Considerando que la gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización se describirán las características demográficas y las principales actividades a las que se dedican.

Así como los resultados obtenidos al aplicar el instrumento desarrollado que aborda; las características de la empresa, los datos generales del director de la empresa y las *habilidades directivas* como *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación.* De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación por un lado se pretende validar si los directores de las mypes tienen bajas *habilidades directivas* y por otro si las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.* Dentro de los resultados se presenta también un análisis descriptivo de los valores obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva. Mediante el modelo de regresión sobre la *capacitación* se muestra que la motivación y el liderazgo son las variables significativas en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Palabras clave:

Aguascalientes, capacitación, habilidades directivas y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business)*, así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias habilidades directivas? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en *capacitación* generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la

mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard),* relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el liderazgo, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación,* diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el liderazgo son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, l*iderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación*, ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo,* como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos,

principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

Rincón de Romos, Pabellón de Arteaga, Asientos, Tepezalá y Cosío, son 5 de los 11 municipios del Estado de Aguascalientes, ubicados en la parte centro y norte del estado, dichos municipios comparten en común a la agricultura como una de sus principales actividades económicas, además del sector de servicios como el turismo, y el comercio al por mayor y al por menor. Por otro lado, la población total en conjunto de estos 5 municipios Hidrocálidos, representa casi 14% del total del Estado de Aguascalientes, siendo Rincón de Romos, el municipio con la mayor población de estos 5.

En Rincón de Romos, año tras año en enero, se celebra la fiesta del señor de las Angustias, fiesta patronal y feria regional de las más importantes de la región, así como la fiesta

revolucionaria de Pabellón de Arteaga en noviembre, por lo que se vuelven sitios de atractivo turístico, sin mencionar que Real de Asientos está reconocido como pueblo mágico, por lo que abona a la actividad turística de la Región.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Rincón de Romos, Pabellón de Arteaga, Asientos, Tepezalá y Cosío.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Rincón de Romos, Pabellón de Arteaga, Asientos, Tepezalá y Cosío e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas s*e pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscila entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 370 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 39 años, 190 (51.35%) son hombres y 180 (48.65%) mujeres; 71.89% tiene hijos. Su estado civil indica que 37.23% son solteros y 62.77% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 5.28% no tienen estudios, 10% han cursado primaria, 15% secundaria, 18.33% carrera técnica, 28.89% bachillerato, 21.39% licenciatura y 1.11% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 48.9% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades de servicios administrativos y de apoyo* con 3.6%, (ver Tabla 5.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 64.44% y en el mercado informal 35.56%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,646 de los cuales 863 (52.43%) son mujeres y 783 (47.57%) son hombres; además 711 (43.2%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,204 (56.37%) de los trabajadores, 646 (53.65%) mujeres y 558 (46.35%) hombres.

Tabla 5.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	60	16.7%
Comercio al mayoreo y al menudeo	176	48.9%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	35	9.7%
Información y comunicaciones	21	5.8%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	13	3.6%
Actividades de atención de la salud humana y asistencia social	15	4.2%
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	14	3.9%
Otras actividades de servicios	26	7.2%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las habilidades directivas que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación (*6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 5.2.

Tabla 5.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.

Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de Mypes de los municipios de Rincón de Romos, Pabellón de Arteaga, Asientos, Tepezalá y Cosío, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las Mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la tabla 5.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Rincón de Romos, Pabellón de Arteaga, Asientos, Tepezalá y Cosío, Aguascalientes y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 5.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Rincón de Romos, Pabellón de Arteaga, Asientos, Tepezalá y Cosío, Aguascalientes con la del estudio en general.

		Local		**Latinoamérica**		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.841	4.341	0.634	4.26	0.672	0.081 *
Manejo de conflictos	0.857	4.322	0.664	4.222	0.674	0.1 **
Comunicación	0.812	4.461	0.594	4.373	0.618	0.088 **
Coaching y retroalimentación	0.836	4.303	0.63	4.229	0.644	0.074 *
Motivación	0.793	4.335	0.64	4.218	0.698	0.117 ***

Delegar	0.834	4.473	0.571	4.377	0.62	0.096 ***
Trabajo en equipo	0.88	4.417	0.612	4.326	0.683	0.091 **
Liderazgo	0.751	4.35	0.563	4.218	0.654	0.132 ***
Capacitación	0.835	4.142	0.687	4.005	0.785	0.137 ***

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 5.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 5.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.645.

Tabla 5.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.397
R cuadrada	0.653
R cuadrada ajustada	0.645
Valor F	81.7
Grados de libertad	8 y 347
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 5.5, se consideran significativas 2 de las variables analizadas: motivación y *liderazgo,* mientras que las variables de s*olución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.* Anudado a todo esto podemos aceptar la H1: Las *mypes* de los directores de mypes de mi municipio son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

Tabla 5.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Rincón de Romos, Pabellón de Arteaga, Asientos, Tepezalá y Cosío

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.154	0.191	-0.807	0.42
Solución de problemas	0.012	0.052	0.223	0.824

Manejo de conflictos	-0.043	0.055	-0.793	0.428
Comunicación	0.052	0.054	0.952	0.342
Coaching y retroalimentación	0.025	0.062	0.408	0.684
Motivación	0.146	0.052	2.805	0.005**
Delegar	-0.051	0.059	-0.869	0.385
Trabajo en equipo	0.077	0.057	1.357	0.176
Liderazgo	0.773	0.065	11.831	0***

Claves de significancia: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.**

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Los directores de las Mypes de Rincón de Romos, Pabellón de Arteaga, Asientos, Tepezalá y Cosío, Aguascalientes, México presentan bajas *habilidades directivas;* en cuanto a las habilidades, estas son de gran interés al influir positivamente en la *capacitación* de los trabajadores, así como en el desarrollo de la empresa, la importancia radica en que éstas determinan el rendimiento laboral de los directivos.

Por tal motivo, éstas acciones promueven una mejor estructura empresarial, la cual coincide terminantemente con un modelo más globalizado y distintivo que, hoy en día, se encuentra a la vanguardia de todas las Mypes.

Secuencialmente, demuestra las diferencias entre las variables que se atienden dentro de las Mypes, siendo parte del resultado de estas capacidades, alternando entre las áreas de mayor y menor impacto. Esto implica percibir que los resultados obtenidos no preservan una tendencia clara hacia la promoción de la *capacitación*, dirigiéndose mayormente a la habilidad básica de dirección.

Entre las distintas variables, la inclusión de respuestas libres podría haber generado un patrón de incidencias que sería secundario a las habilidades directivas; asimismo, el encuadre de la perspectiva común entre los directivos, es decir, dar vía libre a la limitante de un solo resultado entre las variables. Esto puede generar un intercambio entre los mismos directivos, que se relacionaría con las tendencias dentro de las localidades y su productividad.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los

procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Euroforum (1998). *Medición del capital intelectual.* Madrid: Autor.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Ge-*

renciales, 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 6. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de San Francisco de los Romo, Aguascalientes, México.

Claudia Verónica Muñoz Esparza
Francisco Javier Torres Rojas
María Cecilia Moreno Nungaray
María Guadalupe Rodríguez Palomino

Universidad Tecnológica de Aguascalientes
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.6

Resumen

El capital humano tiene el potencial para alcanzar la ventaja competitiva de las empresas, por tanto, forma parte de los activos intangibles de las mismas, entendiéndose como el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades que posee la persona para resolver problemas. Es responsabilidad del gerente crear estrategias que permitan mayor rendimiento y eficiencia de la organización. La *capacitación* y el desarrollo de *habilidades directivas* en las mypes dentro del municipio de San Francisco de los Romo son temas poco tratados, siendo estos fundamentales para la permanencia y crecimiento de los negocios, ya que permiten la actualización y mejora tanto en los aspectos técnicos propios de la actividad normal de las empresas, como en aquellos que aportan para que la producción, la venta o la prestación del servicio se apegue a criterios como la calidad o el servicio, los cuales cada vez son más observados por los consumidores en el mercado. El propósito de este trabajo se centra en determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las mypes del municipio de San Francisco de los Romo, así como determinar la influencia de las habilidades del director en la *capacitación* de sus colaboradores. Se establecerán las *habilidades directivas* más significativas, así como las de menor relevancia entre los directores de las mypes del municipio y se compararán los resultados con los parámetros obtenidos para toda América Latina para determinar si hay diferencia y en qué aspectos existen.

El determinar con datos sólidos la importancia que tiene la *capacitación* y el desarrollo de habilidades en los directores en las empresas de este municipio, radica en que la información pueda ser usada por las empresas y autoridades para desarrollar planes y programas que impulsen las habilidades gerenciales y la capacitación que permitan impulsar el crecimiento de las empresas.

Palabras clave:

Aguascalientes, capacitación, habilidades directivas y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business)*, así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en *capacitación* generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas or-

ganizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard),* relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo,* las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación,* diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo, c*omo señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

San Francisco de los Romo es uno de los municipios de reciente creación del estado de Aguascalientes. Alcanzó su autonomía en el año de 1991, adquirió fama a partir de la década de los 60´s por la venta de alimentos preparados, derivados de la carne de cerdo (carnitas), ofreciendo a los visitantes servicios de consumo dentro del establecimiento o bien para llevar.

Lo anterior es favorecido en parte por la cercanía con la capital del estado que genera un flujo importante de personas, lo que contribuye a la creación de micros y pequeñas empresas en el municipio. Adicionalmente, el sector industrial es el que más población económicamente activa ocupa, debido a los parques industriales que existen en el municipio, en segundo lugar, se ubica el sector comercio y después la agricultura. Al igual que en el resto del país, predomina la existencia de micro y pequeñas empresas, donde el estilo de gestión empresarial varía en función a la dinámica social, el entorno y las características y habilidades propias del director, las cuales influyen en el desempeño de sus trabajadores, de ahí la importancia de la *capacitación* para que dichas habilidades se desarrollen y se mejoren en beneficio de las mismas empresas.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de San Francisco de los Romo.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de San Francisco de los Romo e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación*.

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscila entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 390 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 39 años, 218 (55.9%) son hombres y 172 (44.1%) mujeres; 74.62% tiene hijos. Su estado civil indica que 36.6% son solteros y 63.4% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 2.85% no tienen estudios, 8.03% han cursado primaria, 20.21% secundaria, 13.99% carrera técnica, 41.19% bachillerato, 13.73% licenciatura y 0% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: comercio al mayoreo y al menudeo con 71.7% del total de la muestra y la menos

representada fue la de otras actividades de servicios con 3.3%, (ver Tabla 6.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 48.52% y en el mercado informal 51.48%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,009 de los cuales 989 (49.23%) son mujeres y 1,020 (50.77%) son hombres; además 687 (34.2%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,353 (49.63%) de los trabajadores, 623 (46.05%) mujeres y 730 (53.95%) hombres.

Tabla 6.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	46	12.8%
Comercio al mayoreo y al menudeo	258	71.7%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	29	8.1%
Información y comunicaciones	15	4.2%
Otras actividades de servicios	12	3.3%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las habilidades directivas que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 6.2.

Tabla 6.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual

Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.

Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de *San Francisco de los Romo,* son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la tabla 6.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación*, presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en San Francisco de los Romo, Aguascalientes y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 6.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de San Francisco de los Romo, Aguascalientes con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**

Solución de problemas	0.828	4.334	0.642	4.26	0.672	0.074 *
Manejo de conflictos	0.877	4.3	0.708	4.222	0.674	0.078 *
Comunicación	0.814	4.428	0.582	4.373	0.618	0.055 .
Coaching y retroalimentación	0.833	4.342	0.606	4.229	0.644	0.113 ***
Motivación	0.824	4.341	0.644	4.218	0.698	0.123 ***
Delegar	0.84	4.44	0.559	4.377	0.62	0.063 *
Trabajo en equipo	0.835	4.471	0.566	4.326	0.683	0.145 ***
Liderazgo	0.794	4.358	0.586	4.218	0.654	0.14 ***
Capacitación	0.896	4.171	0.786	4.005	0.785	0.166 ***

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 6.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 6.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.637.

Tabla 6.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.467
R cuadrada	0.645
R cuadrada ajustada	0.637
Valor F	78
Grados de Libertad	8 y 343
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 6.5, se consideran significativas 3 de las variables analizadas: *coaching y retroalimentación, delegar y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, motivación* y trabajo en equipo no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 6.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en San Francisco de los Romo

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.152	0.234	-0.649	0.517
Solución de problemas	0.067	0.055	1.202	0.23
Manejo de conflictos	-0.065	0.057	-1.149	0.251
Comunicación	-0.012	0.063	-0.188	0.851
Coaching y retroalimentación	0.149	0.075	1.985	0.048*
Motivación	0.004	0.061	0.062	0.951
Delegar	-0.19	0.076	-2.509	0.013*
Trabajo en equipo	-0.086	0.067	-1.277	0.202
Liderazgo	1.134	0.062	18.297	0***

Claves de significancia: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.**

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Al revisar la información de la Tabla 6.3, se observa en primer lugar, que la información de todas las habilidades contempladas es consistente o fiable considerando el coeficiente alfa de Cronbach. Al revisar el valor p de la diferencia se determina que la información de todas las variables es significativa (mayor a 0.05) y que los resultados no son producto del azar. Determinado lo anterior, se procedió a revisar las medias de las habilidades de los directivos del municipio de San Francisco de los Romo, Aguascalientes, se observa que la media de todas las habilidades es de 4.354 y en todas las variables, la media del municipio es mayor que los datos medios obtenidos para toda América Latina, donde la media es de 4.248. Con esto se acepta H1 y se afirma que las *habilidades directivas* de los directores de Mypes del municipio de San Francisco de los Romo son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica. Incluso están por arriba.

El modelo de regresión de la gráfica 6.5, explica si las habilidades de los directivos de las mypes de San Francisco de los Romo, Aguascalientes, influyen en la percepción sobre la capacitación, en esta se muestran las *habilidades directivas* consideradas para el modelo con sus coeficientes de correlación. Como se comenta anteriormente, se detectaron como significativas las variables de liderazgo, delegar, el coaching y retroalimentación, esto se debe a que presentan tanto los coeficientes de regresión que indican la mayor pendiente o cambio que provocan las variables en la percepción de la importancia de la *capacitación* en las empresas, esto se refuerza con valores de Pr(>|t|) menores a 0.05, por lo que solamente estas se consideran como relevantes para el modelo. Se desprende que estas 3 habilidades si influyen en la percepción de la importancia sobre la *capacitación,* siendo el liderazgo, el coaching y retroalimentación los que influyen de manera positiva en dicha percepción, ya que cuentan con un coeficiente de regresión positivo, mientras que la habilidad de delegar no influye positivamente, ya que su coeficiente de regresión es negativo.

Se observa que hay varias habilidades que no se consideraron como relevantes, por lo que se hace evidente la necesidad de desarrollar programas que impulsen estas habilidades en los directivos y con ello se fortalezca tanto su uso como el impacto en la capacitación en las empresas del municipio.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.

org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 7. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Mexicali, Baja California, México.

Sósima Carrillo
Zulema Cordova Ruiz
Sergio Bernardino López
Francisco Meza Hernández

Universidad Autónoma de Baja California
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.7

Resumen

Hoy en día las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las micro y pequeñas empresas (mypes), por ello es importante llevar a cabo este estudio, cuyos objetivos son determinar el nivel de percepción de competencia de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Mexicali, Baja California e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.* La investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta el cual fue aplicado a 588 directores de estas empresas. Entre los resultados obtenidos se tiene que las variables coaching y retroalimentación y liderazgo tienen un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación*, destacando una diferencia significativa entre las habilidades de los directivos de las mypes de Latinoamérica y la de los dirigentes de las empresas del municipio de Mexicali, en lo que respecta a la habilidad de *capacitación.*

Palabras clave

Baja California, capacitación, habilidades directivas y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal (*core business)*, así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta,

2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capaci-

dades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

La población total de Mexicali en 2020 fue de 1,049,792 habitantes, siendo 49.6% mujeres y 50.4% hombres. Los rangos de edad que concentran mayor población fueron 20 a 24 años (91,917 habitantes), 15 a 19 años (87,742 habitantes) y 25 a 29 años (86,787 habitantes). Entre ellos concentraron el 25.4% de la población total. El 63% de la población de 12 años o más se considera económicamente activa, por lo que se debe aprovechar la población joven para impulsar el crecimiento económico.

El grado promedio escolar es de 10 años, con base en la Encuesta Intercensal 2015, Mexicali se encuentra por arriba del promedio nacional de 9.2 años (INEGI, 2015).

La concentración de la mayoría de las actividades económicas se da en el área urbana; el gobierno, la construcción, la industria, el comercio, la salud y la preparación de alimentos y bebidas son las principales fuentes de generación de estas actividades económicas destacadas. Existen otras actividades como la generación de energía, alojamiento, educación, transporte y servicios profesionales que complementan estos rubros. Siendo en el área rural el comercio menor, construcción y la industria manufacturera (PMDU, 2020).

Los sectores económicos que concentraron más unidades económicas en Mexicali fueron Comercio al por Menor (10,351 unidades), Otros Servicios Excepto Actividades Gubernamentales (6,047 unidades) y Servicios de Alojamiento Temporal y de Preparación de Alimentos y Bebidas (3,719 unidades) (Plan Municipal de desarrollo, 2022).

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Mexicali.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Mexicali e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscila entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 588 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 41 años, 340 (57.82%) son hombres y 248 (42.18%) mujeres; 71.94% tiene hijos. Su estado civil indica que 39.01% son solteros y 60.99% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 2.87% no tienen estudios, 5.73% han cursado primaria, 10.57% secundaria, 8.24% carrera técnica, 44.8% bachillerato, 26.34% licenciatura y 1.43% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 48.4% del total de la muestra y la menos representada fue la de *agricultura, ganadería, silvicultura y pesca* con 1.9%, (ver Tabla 7.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 60.9% y en el mercado informal 39.1%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 3,499 de los cuales 1,617 (46.21%) son mujeres y 1,882 (53.79%) son hombres; además 832 (23.78%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 2,876 (72.08%) de los trabajadores, 1,282 (44.58%) mujeres y 1,594 (55.42%) hombres.

Tabla 7.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	11	1.9%
Industrias manufactureras	82	14.1%
Comercio al mayoreo y al menudeo	281	48.4%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	57	9.80%
Información y comunicaciones	24	4.1%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	28	4.8%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	20	3.4%
Actividades de atención de la salud humana y asistencia social	14	2.4%
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	14	2.4%
Otras actividades de servicios	49	8.4%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 7.2.

Tabla 7.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.

Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Mexicali, Baja California, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la tabla 7.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Mexicali, Baja California y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 7.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Mexicali, Baja California con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**

Solución de problemas	0.848	4.327	0.641	4.26	0.672	0.067 *
Manejo de conflictos	0.858	4.29	0.648	4.222	0.674	0.068 *
Comunicación	0.821	4.409	0.594	4.373	0.618	0.036
Coaching y retroalimentación	0.848	4.264	0.62	4.229	0.644	0.035
Motivación	0.839	4.217	0.695	4.218	0.698	-0.001
Delegar	0.852	4.425	0.617	4.377	0.62	0.048 .
Trabajo en equipo	0.899	4.345	0.694	4.326	0.683	0.019
Liderazgo	0.803	4.25	0.632	4.218	0.654	0.032
Capacitación	0.862	4.135	0.714	4.005	0.785	0.13 ***

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 7.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 7.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.69.

Tabla 7.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.4

R cuadrada	0.694
R cuadrada ajustada	0.69
Valor F	158
Grados de libertad	8 y 557
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 7.5, se consideran significativas 2 de las variables analizadas: *coaching y retroalimentación y liderazgo;* mientras que las variables *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, motivación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 7.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Mexicali

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.014	0.147	-0.093	0.926
Solución de problemas	-0.046	0.039	-1.19	0.235
Manejo de conflictos	0.041	0.038	1.076	0.282
Comunicación	-0.082	0.044	-1.889	0.059.
Coaching y retroalimentación	0.174	0.039	4.463	0***
Motivación	0.037	0.038	0.981	0.327
Delegar	-0.005	0.04	-0.113	0.91
Trabajo en equipo	0.023	0.04	0.585	0.559
Liderazgo	0.835	0.042	19.675	0***

Claves de significancia: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.**

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Con relación a la H1 sobre las diferencias de las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Mexicali respecto a los directores de Latinoamérica, solo se encontraron diferencias significativas en la variable de *capacitación*, esto se debe al hecho que casi el 50% de la muestra de las empresas analizadas corresponde al sector del comercio, tanto mayoreo como menudeo, lo que implica que puedan estar en una capacitación constante para el correcto desempeño de actividades como habilidades de venta, cambaceo, cobranza, servicios al cliente, entre otras.

En cuanto a la H2, los resultados evidencian que las variables coaching y retroalimentación, así como el liderazgo, tienen un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la capacitación. Lo cual indica que los directores de las mypes de Mexicali, al estar en empresas que tiene estructuras organizacionales más esbeltas, les permiten tener mayor acercamiento con sus colaboradores y por consecuencia que sus relaciones sean más estrechas, lo que permite que sean empáticos con ellos y conocer sus necesidades y problemáticas, identificando así el tipo de capacitación que deben de recibir para el desarrollo de sus habilidades blandas o duras, y que esto contribuye a un mejor desempeño. De acuerdo con Bermúdez (2015), el mejorar la capacitación permite que las empresas puedan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, ventas, planeación y control, además que esto permite que los integrantes de la organización se sientan satisfechos, reconocidos y con un mayor sentido de pertenencia.

De igual forma, esta cercanía entre colaborador y directivos permite un mejor nivel de confianza, esto favorece a que se dé una mejor retroalimentación al tener una mayor apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación para alcanzar los objetivos de la empresa. A su vez, un liderazgo efectivo permite que los colaboradores se sientan motivados, manteniendo el deseo y compromiso en el desarrollo de las actividades que se les asignen.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

INEGI (2015) *Instituto Nacional de Geografía y Estadística . Banco de Información Económica.* Disponible en https://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

PMDU (2020) *Programa Municipal de desarrollo Urbano 2020.* Gobierno de *Mexicali.*

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Plan Municipal de desarrollo (2022-2024) Gobierno Municipal de *Mexicali*

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recupera-

do https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 8. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Ocosingo, Chiapas, México.

Lillian Gutiérrez Berríos
Beatriz Marlene Cancino Molina
Giovanni Orantes Morales
Liliana del Carmen Najera Caceros

Universidad Tecnológica de la Selva
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.8

Resumen

Históricamente, sólo las grandes corporaciones empresariales invierten en *capacitación* que potencìe las aptitudes de los trabajadores; en el caso de las MYPE, generalmente se considera a la *capacitación* un gasto innecesario, un proceso que puede ser resuelto durante el desarrollo de las actividades diarias del director. Tampoco se puede hablar de Desarrollo de Personal como el aliciente que ayude a conseguir objetivos personales y profesionales.

La teoría menciona que la *capacitación* influye en el desarrollo empresarial, fomenta la competitividad y genera crecimiento y productividad; el factor humano puede lograr ventajas competitivas y mejorar el desempeño de una organización, porque es determinante en los resultados y eficiencia de las operaciones. Generalmente en las MYPE la implementación de estrategias de *capacitación* y desarrollo de personal recae en el director o directora, ellos establecen formas de acción para obtener el mayor rendimiento de la organización; los directores y directoras deben ser capaces de coordinar sus recursos y generar un crecimiento económico relevante.

Existen estudios que mencionan la existencia de una congruencia entre la capacidad de los directores de negocios y el tamaño de la empresa que dirigen, la habilidad del empresario es importante para alcanzar la madurez de las empresas, se necesita que los directores tengan liderazgo, habilidades de comunicación, ética y habilidad para trabajar en equipo.

El presente estudio identifica la existencia de capacitación y desarrollo de habilidades en los directores de las MYPE de Ocosingo, Chiapas, desde un enfoque sistémico; los principales resultados arrojan que los directores de Ocosingo tienen bajas habilidades directivas en comparación con los de América Latina. Además la capacitación influye directamente en las *habilidades directivas* de los directores de las MYPE.

Palabras clave:

Capacitación, Chiapas, habilidades directivas y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos.

Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capaci-

dades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

En datos del Instituto de Estadística y Geografía (2021) Ocosingo es un municipio que cuenta con un total de 234,661 habitantes, existen 97 hombres por cada 100 mujeres, el 55.2 % de la población únicamente cursó educación básica y solo el 6.5 % tiene estudios de nivel superior; la población económicamente activa es del 64.1 %, de estos el 37.8 % son mujeres y el 62.7 % hombres. Según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, en el municipio hay un total de 5,716 micro y pequeñas empresas (INEGI, 2022), las actividades económicas predominantes en ellas son: el comercio al por menor, los servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas, y las pequeñas industrias manufactureras.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Ocosingo.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Ocosingo e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 760 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 37 años, 410 (53.95%) son hombres y 350 (46.05%) mujeres; 73.16% tiene hijos. Su estado civil indica que 34.04% son solteros y 65.96% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 9.65% no tienen estudios, 9.92% han cursado primaria, 13.4% secundaria, 9.65% carrera técnica, 34.85% bachillerato, 22.25% licenciatura y 0.27% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 68.6% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades profesionales, científicas y técnicas* con 2.4%, (ver Tabla 8.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 45.16% y en el mercado informal 54.84%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,234 de los cuales 1,122 (50.22%) son mujeres y 1,112 (49.78%) son hombres; además 1,062 (47.54%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,664 (60.6%) de los trabajadores, 824 (49.52%) mujeres y 840 (50.48%)

hombres.

Tabla 8.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	80	10.8%
Comercio al mayoreo y al menudeo	508	68.6%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	64	8.6%
Información y comunicaciones	50	6.8%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	18	2.4%
Otras actividades de servicios	20	2.7%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 8.2.

Tabla 8.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.

Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Ocosingo, Chiapas, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación*.

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la tabla 8.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Ocosingo, Chiapas y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 8.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Ocosingo, Chiapas con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.827	4.04	0.703	4.26	0.672	-0.22 ***
Manejo de conflictos	0.827	3.993	0.705	4.222	0.674	-0.229 ***
Comunicación	0.829	4.311	0.58	4.373	0.618	-0.062 **
Coaching y retroalimentación	0.828	4.084	0.644	4.229	0.644	-0.145 ***
Motivación	0.834	4.034	0.718	4.218	0.698	-0.184 ***
Delegar	0.804	4.247	0.577	4.377	0.62	-0.13 ***
Trabajo en equipo	0.866	4.194	0.657	4.326	0.683	-0.132 ***
Liderazgo	0.806	4.081	0.649	4.218	0.654	-0.137 ***
Capacitación	0.882	3.811	0.759	4.005	0.785	-0.194 ***

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 8.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores

mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 8.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.701.

Tabla 8.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.416
R cuadrada	0.704
R cuadrada ajustada	0.701
Valor F	216.1
Grados de libertad	8 y 727
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 8.5, se consideran significativas 5 de las variables analizadas: manejo de conflictos, *coaching y retroalimentación, motivación, delegar y liderazgo;* mientras que las variables de solución de problemas, comunicación y trabajo en equipo no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 8.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Ocosingo

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.024	0.128	-0.186	0.853
Solución de problemas	-0.041	0.032	-1.297	0.195
Manejo de conflictos	0.076	0.033	2.294	0.022*
Comunicación	-0.028	0.039	-0.716	0.474
Coaching y retroalimentación	0.14	0.038	3.692	0***
Motivación	0.125	0.033	3.77	0***
Delegar	-0.196	0.041	-4.726	0***
Trabajo en equipo	0.01	0.036	0.288	0.774
Liderazgo	0.866	0.042	20.643	0***

Claves de significancia: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.**

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Ocosingo, Chiapas, son menores que a nivel Latinoamérica, por lo que la H1 se acepta, una de las causales es el nivel académico de los directivos de Ocosingo.

La habilidad de Comunicación a nivel local es la que predomina pero, en comparación con Latinoamérica, la diferencia es considerada poco significativa; un punto de gran relevancia reflejado por el estido es que, en el municipio de Ocosingo, solamente el 86% de los directivos facilita la comunicación, está dispuesto a hablar con el personal y otorgar información oportunamente, por lo que un 15% de los directivos no entabla una comunicación efectiva con sus colaboradores. Por otra parte, el 84% de los directivos escucha con atención las propuestas y opiniones de sus subordinados y son empáticos.

Los directores de las mypes de Ocosingo necesitan desarrollar todas las habilidades directivas consideradas en el estudio, especialmente en los temas de manejo de conflictos, motivación, liderazgo, delegación de responsabilidades y coaching y retroalimentación. La H2 se acepta, debido a que el efecto de tener directores con un bajo nivel de habilidades directivas ha generado que solamente el 47% de las mypes de Ocosingo, Chiapas, recibieron capacitación durante el último año, haciendo urgente la formación del capital humano, lo que generará cumplimiento de objetivos y migración de micro y pequeña, a mediana o gran empresa.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes.

InterSedes, XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2021). *Panorama Sociodemográfico de Chiapas.* Aguascalientes, México. Consultado en: https://inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825197780.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2022). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas.* Consultado en: https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 9. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Aldama, Chihuahua, México.

Gloria Guadalupe Polanco Martínez
Ileana González Holguín
Juan Aguilar Vázquez
Nelly Joyce Pérez Quiñonez

Tecnológico Nacional de Mexico/I.T.Chihuahua
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.9

Resumen

La investigación presenta el nivel del perfil de *habilidades directivas* de los directores de las micro y pequeñas empresas(mypes) del municipio de Aldama, Chihuahua, México; con el objetivo de determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades de los directores de las mypes del municipio de Aldama e identificar la influencia de las habilidades en la percepción de los directores sobre la *capacitación.*

El estudio tiene un diseño transversal y se presenta con un enfoque cuantitativo de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional, donde se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del municipio de Aldama, cuya cantidad de colaboradores oscila entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 412 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Con base en los resultados se puede concluir que los directores de las micro y pequeñas empresas deben considerar importante contar con diversas habilidades para la toma de decisiones tales como: *manejo de personal, liderazgo, solución de problemas, coaching y retroalimentación,* entre otras; con el objetivo de coadyuvar a la elaboración de estrategias que permitan mayor crecimiento de las mypes

Palabras clave:

Capacitación, Chihuahua, habilidades directivas y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la

mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente

es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

En 2020, la población en Aldama, Chihuahua, fue de 26,047 habitantes (49.3% hombres y 50.7% mujeres). En comparación a 2010, la población en Aldama creció un 16.8%. (Economía, 2020).

Según datos del Censo Económico 2019, los sectores económicos que concentraron más unidades económicas en Aldama fueron las siguientes: Comercio al por Menor (332 unidades), Otros Servicios Excepto Actividades Gubernamentales (126 unidades) y Servicios de Alojamiento Temporal y de Preparación de Alimentos y Bebidas (67 unidades); tomando en cuenta además la Industria Manufacturera, los Servicios de Salud y de Asistencia Social, Servicios de Esparcimiento Culturales y Deportivos, Minería, Servicios Educativos, Trans-

portes, Correos y Almacenamiento, entre otros.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Aldama.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Aldama e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 412 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 45 años, 245 (59.47%) son hombres y 167 (40.53%) mujeres; 90.78% tiene hijos. Su estado civil indica que 24.33% son solteros y 75.67% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 5.38% no tienen estudios, 10.51% han cursado primaria, 18.09% secundaria, 8.8% carrera técnica, 41.56% bachillerato, 15.16% licenciatura y 0.49% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 66.3% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades de atención de la salud humana y asistencia social* con 3.2%, (ver Tabla 9.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 65.12% y en el mercado informal 34.88%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,538 de los cuales 688 (44.73%) son mujeres y 850 (55.27%) son hombres; además 436 (28.35%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,068 (59.04%) de los trabajadores, 476 (44.57%) mujeres y 592 (55.43%) hombres.

Tabla 9.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	44	11%
Comercio al mayoreo y al menudeo	266	66.3%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	20	5%
Información y comunicaciones	21	5.2%
Actividades de atención de la salud humana y asistencia social	13	3.2%
Otras actividades de servicios	37	9.2%

Fuente: elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 9.2.

Tabla 9.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.

Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes del municipio de Aldama, Chihuahua, son diferentes a la de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *mypes* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la tabla 9.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación*, presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Aldama, Chihuahua y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 9.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Aldama, Chihuahua con la del estudio en general.

		Local		**Latinoamérica**		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.834	4.111	0.635	4.26	0.672	-0.149 ***

Manejo de conflictos	0.829	4.143	0.609	4.222	0.674	-0.079 **
Comunicación	0.822	4.195	0.653	4.373	0.618	-0.178 ***
Coaching y retroalimentación	0.762	4.043	0.611	4.229	0.644	-0.186 ***
Motivación	0.812	4.024	0.687	4.218	0.698	-0.194 ***
Delegar	0.858	4.227	0.657	4.377	0.62	-0.15 ***
Trabajo en equipo	0.873	4.088	0.726	4.326	0.683	-0.238 ***
Liderazgo	0.759	4.069	0.62	4.218	0.654	-0.149 ***
Capacitación	0.834	3.734	0.753	4.005	0.785	-0.271 ***

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 9.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 9.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.621.

Tabla 9.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.461
R cuadrada	0.629
R cuadrada ajustada	0.621
Valor F	83.5
Grados de libertad	8 y 394
Valor p	0

Fuente: elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 9.5, se consideran significativas 5 de las variables analizadas: *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación y liderazgo; mientras que las variables de motivación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 9.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Aldama

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	0.029	0.198	0.144	0.885
Solución de problemas	0.133	0.05	2.683	0.008**
Manejo de conflictos	-0.213	0.056	-3.804	0***
Comunicación	-0.155	0.055	-2.796	0.005**
Coaching y retroalimentación	0.275	0.059	4.671	0***
Motivación	0.071	0.056	1.271	0.204
Delegar	-0.032	0.052	-0.63	0.529
Trabajo en equipo	-0.09	0.051	-1.76	0.079.
Liderazgo	0.935	0.063	14.795	0***

Claves de significancia: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.**

Fuente: elaboración propia.

Discusión

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se observa que las *habilidades directivas* de los directores de las mypes de ciudad Aldama, Chihuahua, México, se encuentran ligeramente por debajo de la media de Latinoamérica, pero las más significativas en este estudio son: *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación y liderazgo;* mientras que las *habilidades directivas:* trabajo en equipo, delegar y motivación, son menos significativas para una promoción de capacitación. Por otro lado, el 59.04 % de las mypes de la ciudad de Aldama recibieron *capacitación* en el último año, de los cuales el 66.3% que obtuvieron dicha capacitación son los de actividad empresarial de comercio, tanto de mayoreo como de menudeo, y se observó que la de menor capacitación, es la actividad de atención de la salud humana y asistencia social con solo el 3.2%. Con lo anterior se puede decir que los directores de las mypes de Aldama, Chihuahua tienen diferentes *habilidades directivas* que los directores de Latinoamérica, por lo que se acepta la hipótesis H1.

Por último, se puede concluir que la *capacitación* en las *mypes* de los directores de las mypes de la ciudad de Aldama, Chihuahua, México, son importantes para el crecimiento de las micro y pequeñas empresas, ya que los directores de las mismas deben tener habilidades para la toma de decisiones, manejo de personal, liderazgo, entre otras; que coadyuven a la elaboración de estrategias que permitan mayor rendimiento y eficacia en la organización; además de mantener un crecimiento económico y un valor agregado que ofrecer a los clientes.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.*

[Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 10. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Casas Grandes y Nuevo Casas Grandes, Chihuahua, México.

Raymundo Otoniel Gutiérrez Chávez
Neftaly Yoali Tena Hernández
Carlos Noé Ortega Gutiérrez
Leonardo Contreras Clemente

Universidad Tecnológica de Paquimé
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.10

Resumen

Los municipios que se tomaron en cuenta para la realización de este estudio sobre la capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las micro y pequeñas empresas son Casas Grandes y Nuevo Casas Grandes, Chihuahua, municipios que, en conjunto, cuentan con un total de 70, 578 habitantes y un total de 3, 546 empresas, esto con base en los datos obtenidos del INEGI. Se identifican como principales actividades el comercio al mayoreo y menudeo con 61% del total de la muestra, y las menos representadas fueron las de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, así como las actividades de información y comunicaciones con un 5.5%. Una de las variables tomadas en cuenta para esta investigación es la de la capacitación, de la que se deduce que solamente el 56.1% de los trabajadores de las organizaciones recibieron esta actualización; 42.15% mujeres y 57.85% hombres, impactando directamente en su proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos profesionales, mermando el objetivo de lograr capacidades y competencias para el desarrollo óptimo de las funciones o actividades que realizan cotidianamente.

Desafortunadamente, no se cumplió con la muestra requerida, sin embargo, fue de 243 directores y directoras de las micro y pequeñas empresas, lo anterior, suscitado por diversos factores causados por la contingencia sanitaria del COVID-19, malas condiciones climatológicas, baja participación del sector productivo, quienes argumentaban no disponer del tiempo necesario para responder una encuesta tan extensa, todo esto afectando directamente la aplicación de los instrumentos aplicado.

Palabras clave:

Capacitación, Chihuahua, habilidades directivas y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos.

Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos,

principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

La presente investigación se llevó a cabo en los municipios de Nuevo Casas Grandes y Casas Grandes, ubicados en la región noroeste del estado de Chihuahua, como parte de las principales actividades económicas que se desarrollan dentro de este sector son la agricultura, ganadería, comercio y turismo, estas forman parte del quehacer cotidiano y sustento de los neocasagrandenses y casagrandinos. Estas dos regiones se caracterizan por la gran calidad y amabilidad de sus habitantes, debido a que ambas localidades cuentan con una amplia diversidad de culturas tanto nacionales como extranjeras, a lo largo de la historia se han establecido los menonitas, mormones, chinos y mestizos, formando así una comunidad enriquecida por su diversidad cultural y comercial.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Casas Grandes y Nuevo Casas Grandes.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Casas Grandes y Nuevo Casas Grandes e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación*.

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 243 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 40 años, 143 (58.85%) son hombres y 100 (41.15%) mujeres; 81.48% tiene hijos. Su estado civil indica que 26.34% son solteros y 73.66% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 5.96% no tienen estudios, 9.79% han cursado primaria, 20.43% secundaria, 4.26% carrera técnica, 29.79% bachillerato, 28.94% licenciatura y 0.85% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 61% del total de la muestra y la menos representada fue la de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca con 5.5%, , y la menos representada fue la de *información y comunicaciones con 5.5%, , y la menos representada fue la de otras actividades de servicios* con 5.5%, (ver Tabla 10.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 71.19% y en el mercado informal 28.81%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,092 de los cuales 443 (40.57%) son mujeres y 649 (59.43%) son hombres; además 392 (35.9%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 707 (56.11%) de los trabajadores, 298 (42.15%) mujeres y 409 (57.85%) hombres.

Tabla 10.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	12	5.5%
Industrias manufactureras	32	14.7%
Comercio al mayoreo y al menudeo	133	61%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	17	7.8%
Información y comunicaciones	12	5.5%
Otras actividades de servicios	12	5.5%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 10.2.

Tabla 10.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.

Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguien-

tes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes de los municipios de Casas Grandes y Nuevo Casas Grandes, Chihuahua, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Por el tamaño de la muestra, es pertinente tomar los valores con cierta prudencia ya que pueden adolecer de significancia estadística. Estos valores se presentan en la tabla 10.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación*, presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Casas Grandes y Nuevo Casas Grandes, Chihuahua y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 10.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Casas Grandes y Nuevo Casas Grandes, Chihuahua con la del estudio en general.

		Local		**Latinoamérica**		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.815	4.241	0.624	4.26	0.672	-0.019
Manejo de conflictos	0.838	4.171	0.667	4.222	0.674	-0.051
Comunicación	0.827	4.389	0.609	4.373	0.618	0.016
Coaching y retroalimentación	0.828	4.172	0.624	4.229	0.644	-0.057
Motivación	0.786	4.144	0.667	4.218	0.698	-0.074 .
Delegar	0.848	4.386	0.599	4.377	0.62	0.009
Trabajo en equipo	0.858	4.327	0.657	4.326	0.683	0.001
Liderazgo	0.759	4.191	0.591	4.218	0.654	-0.027
Capacitación	0.875	3.965	0.776	4.005	0.785	-0.04

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 10.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 10.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.669.

Tabla 10.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.449
R cuadrada	0.681
R cuadrada ajustada	0.669
Valor F	58.2
Grados de libertad	8 y 218
Valor p	0

Fuente: elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 10.5, se consideran significativas 3 de las variables analizadas: *solución de problemas, , comunicación y liderazgo; mientras que las variables de manejo de conflictos, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y trabajo* en equipo no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 10.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Casas Grandes y Nuevo Casas Grandes

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.687	0.256	-2.68	0.008**
Solución de problemas	0.177	0.074	2.381	0.018*
Manejo de conflictos	0.04	0.075	0.539	0.591
Comunicación	-0.208	0.08	-2.61	0.01**
Coaching y retroalimentación	0.138	0.077	1.784	0.076.
Motivación	0.117	0.074	1.582	0.115

Delegar	-0.07	0.079	-0.894	0.372
Trabajo en equipo	0.041	0.066	0.616	0.538
Liderazgo	0.886	0.083	10.698	0***

Claves de significancia: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.**

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Es fundamental hacer énfasis en que los municipios de estudio se encuentran en la zona noroeste del estado de Chihuahua, misma en que las actividades primarias y secundarias son predominantes y algunos negocios de las actividades terciarias suelen ser complementarias a las antes mencionadas. Con base en los resultados obtenidos se identifica que los valores locales, comparados con los indicadores de los países Latinoamericanos estudiados, suelen registrar pocas diferencias respecto a sus medias y sus variaciones, siendo los aspectos de coaching, retroalimentación y motivación, los que presentan una diferencia más significativa, sin embargo, no tan marcada como para deducir que en Nuevo Casas Grandes y Casas Grandes se realiza lo opuesto, ya que estas diferencias podrían resultar que, al ser localidades más pequeñas con relación al resto de las estudiadas, dichas modificaciones se derivan de la poca existencia de programas motivacionales, coaching y retroalimentación o empresas externas que se dediquen a dar el servicio anteriormente mencionado.

La hipótesis uno menciona que las *habilidades directivas* de los directores de mypes de los municipios de estudio son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica, siendo ésta rechazada para efectos de esta investigación, puesto que se logró encontrar similitudes en la mayor parte de las variables. Respecto a la hipótesis dos, que menciona que las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación* se rechaza, por lo que la evidencia demuestra que no existe un cambio, al contrario, se refleja que el valor está por debajo de la media de Latinoamérica, por tanto, se puede deducir que sus habilidades no reflejan un factor diferencial que pueda impactar de manera positiva a las organizaciones y sus directivos.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psy-*

chiatric Bulletin, 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 11. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Chihuahua, Chihuahua, México.

María Rebeca Martínez Aranda
Guadalupe Anchondo Chavarría
Brenda Prieto García
María Elena Andrew Sotelo

Universidad Tecnológica de Chihuahua
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.11

Resumen

Las micro y pequeñas empresas (Mypes) tienen un papel muy importante en México para el desarrollo económico y social del país, y son generadoras de empleo para muchas familias. Es necesario que los directivos cuenten con capacitación y desarrollo de habilidades técnicas para el crecimiento de las Mypes y de sus empleados, para así cumplir de forma efectiva con los objetivos del negocio. El líder que cuente con buenas habilidades de desarrollo personal facilita el potencial de los trabajadores, ejerciendo decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el progreso continuo, por lo tanto, se necesitan personas realmente preparadas y competentes, para lograr un alto desempeño y los objetivos planteados. Además es una ventaja competitiva contar con personal capacitado en conocimientos, habilidades y con buena experiencia laboral.

El principal objetivo de esta investigación es conocer si los directivos de las Mypes de la ciudad de Chihuahua cuentan con la *capacitación* y habilidades gerenciales necesarias para poder llevar de manera oportuna y precisa el desarrollo de la empresa y el de sus trabajadores. Asimismo, identificar si continuamente desarrollan e implementan estrategias de recurso humano de acuerdo a las necesidades de la Mypes.

Esta investigación es descriptiva, ya que emplea el método cuantitativo y cualitativo. Se aplicó un cuestionario estructurado a una muestra de 224 micro y pequeñas empresas de 380 que eran originalmente. Sin embargo, faltaron para completar 176, esto debido a que los empresarios comentaron que el cuestionario era muy extenso, lo que les afectaba en sus funciones y actividades, dejando sin contestar algunas preguntas o el cuestionario completo.

Palabras clave:

Capacitación, Chihuahua, habilidades directivas y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business)*, así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes,

lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos

como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

El Estado de Chihuahua es el de mayor extensión territorial del país, con una población según el INEGI de 3, 741, 869 de personas y 925, 762 habitantes pertenecen al municipio de Chihuahua.

La edad media poblacional en el municipio de Chihuahua es de 29 años, mayor que la media del Estado y la media a nivel nacional con 27 años de edad.

En educación se observa que los principales grados académicos de la población de Chihuahua fueron Licenciatura (210k personas o 29.6% del total), Secundaria (170k personas o 23.9% del total) y Preparatoria o Bachillerato General (151k personas o 21.3% del total).

En el primer trimestre del 2022, la tasa de participación laboral en Chihuahua fue del 60%. La tasa de desocupación fue de 2.6% (45.1k personas).

En cuanto a la participación económica (PE), los hombres presentan una mayor PE (69.45%) en comparación con las mujeres (42.97%). Comparando la participación económica por sexo, en el municipio de Chihuahua, los hombres están ligeramente por arriba (69.45%). A su vez, la participación económica de las mujeres se encuentra más arriba (42.97%) que el nivel estado (36.60%).

Según datos del Censo Económico 2020, los sectores económicos que concentraron más unidades económicas en Chihuahua fueron Comercio al por Menor (11,633 unidades), Otros Servicios Excepto Actividades Gubernamentales (5,919 unidades) y Servicios de Alojamiento Temporal y de Preparación de Alimentos y Bebidas (3,787 unidades). Municipio del estado de Chihuahua. (Chihuahua, 2022).

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Chihuahua.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Chihuahua e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscila entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 223

encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 40 años, 128 (57.4%) son hombres y 95 (42.6%) mujeres; 71.75% tiene hijos. Su estado civil indica que 31.98% son solteros y 68.02% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 1.86% no tienen estudios, 5.58% han cursado primaria, 11.16% secundaria, 9.77% carrera técnica, 29.77% bachillerato, 40.93% licenciatura y 0.93% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 45.9% del total de la muestra y la menos representada fue la de *información y comunicaciones* con 8.6%, (ver Tabla 11.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 70.64% y en el mercado informal 29.36%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,485 de los cuales 740 (49.83%) son mujeres y 745 (50.17%) son hombres; además 427 (28.75%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 926 (54.63%) de los trabajadores, 422 (45.57%) mujeres y 504 (54.43%) hombres.

Tabla 11.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	26	12.4%
Comercio al mayoreo y al menudeo	96	45.9%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	39	18.7%
Información y comunicaciones	18	8.6%
Otras actividades de servicios	30	14.4%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo

(5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 11.2.

Tabla 11.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.

Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Chihuahua, Chihuahua, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Por el tamaño de la muestra, es pertinente tomar los valores con cierta prudencia ya que pueden adolecer de significancia estadística. Estos valores se presentan en la tabla 11.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación*, presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Chihuahua, Chihuahua y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 11.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Chihuahua, Chihuahua con la del estudio en general.

	Local	Latinoamérica

Variable	Alpha	Media	Desv. Estándar	Media	Desv. Estándar	Valor p de la diferencia
Solución de problemas	0.831	4.341	0.673	4.26	0.672	0.081 .
Manejo de conflictos	0.85	4.23	0.723	4.222	0.674	0.008
Comunicación	0.808	4.383	0.648	4.373	0.618	0.01
Coaching y retroalimentación	0.825	4.352	0.644	4.229	0.644	0.123 **
Motivación	0.774	4.225	0.708	4.218	0.698	0.007
Delegar	0.82	4.484	0.576	4.377	0.62	0.107 **
Trabajo en equipo	0.875	4.385	0.709	4.326	0.683	0.059
Liderazgo	0.766	4.311	0.641	4.218	0.654	0.093 *
Capacitación	0.869	4.111	0.788	4.005	0.785	0.106 *

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 11.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 11.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.717.

Tabla 11.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.399
R cuadrada	0.728
R cuadrada ajustada	0.717
Valor F	65.3
Grados de libertad	8 y 195
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 11.5, se consideran significativas 5 de las variables analizadas: *solución de problemas, coaching y retroalimentación, motivación, trabajo en equipo y liderazgo;* mientras que las variables de *manejo de conflictos, comunicación y delegar* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 11.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Chihuahua

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.514	0.234	-2.199	0.029*
Solución de problemas	0.234	0.068	3.426	0.001***
Manejo de conflictos	-0.053	0.07	-0.758	0.449
Comunicación	-0.108	0.071	-1.523	0.129
Coaching y retroalimentación	0.155	0.077	2.022	0.045*
Motivación	0.185	0.064	2.875	0.004**
Delegar	0.127	0.084	1.508	0.133
Trabajo en equipo	-0.188	0.068	-2.758	0.006**
Liderazgo	0.724	0.082	8.794	0***

Claves de significancia: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.**

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Se puede mencionar que en cuanto a la habilidad de Coaching y retroalimentación se presenta una media mayor entre los directores de la ciudad de Chihuahua respecto a los de Latinoamérica, es decir, los directivos de la mypes de esta ciudad tienen un mayor compromiso en cuanto a las relaciones humanas, actuando con empatía, siendo capaces de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas; retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.

La habilidad para delegar es mayor en los directivos de la ciudad de Chihuahua, ya que estos permiten la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.

Respecto al trabajo en equipo los microempresarios de esta ciudad fomentan el esfuerzo coordinado y autónomo de los empleados para el cumplimiento de objetivos, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.

Los directores de las mypes de la ciudad poseen una mayor habilidad para dirigir a sus empleados transmitiendoles energía positiva, gratitud y congruencia. Logran mantener

la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.

El proceso de *capacitación* tiene una mayor relevancia entre los microempresarios de la ciudad de Chihuahua a comparación de la media obtenida de Latinoamérica.

Las variables de manejo de conflictos, comunicación y motivación no presentan una diferencia significativa respecto a Latinoamérica.

Por lo que la hipótesis H1 Las *habilidades directivas* de los directores de Mypes del municipio de Chihuahua, Chihuahua, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica se acepta.

Las *habilidades directivas* que predominan en los microempresarios de la ciudad de Chihuahua y que tienen una mayor influencia en la *capacitación* son la habilidad para la solución de problemas, el coaching y la retroalimentación, la motivación y el trabajo en equipo. El liderazgo tiene un efecto significativo con la promoción de la capacitación.

De acuerdo al análisis de los resultados, se determina que la H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las Mypes influyen positivamente en la *capacitación*, se acepta.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 12. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Juárez, Chihuahua, México.

María de los Ángeles López Martínez
Brenda Marcela Salcido Trillo
María de la Luz Rojas Nevárez
Lorena Mendoza Giner

Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.12

Resumen

El propósito del presente estudio es determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las micro y pequeñas empresas (mypes) y presentar resultados de la influencia en la *capacitación* y desarrollo de las *habilidades directivas* en el municipio de Juárez, Chihuahua, México.

Con base en el tema estudiado, se optó por desarrollar una investigación con un diseño de corte transversal, con un enfoque cuantitativo y de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. Donde se utilizó un instrumento para la recolección de los datos, a partir de un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del Estado, cuya cantidad de colaboradores oscila entre 2 y 50 trabajadores, permitiendo obtener un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. En total se aplicaron 339 cuestionarios a directores de las mypes en un periodo que comprende del 3 de marzo al 22 de julio de 2022.

Se pudo observar dentro de los resultados, el nivel de habilidades de los directores de las mypes, lo que abre la puerta a oportunidades para las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación para generar programas fundamentados y orientados a identificar las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes en las variables estudiadas. Dentro de las necesidades que se pudieron detectar destacan: la solución de problemas, el manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, capacidad para delegar, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación.

Palabras clave:

Capacitación, Chihuahua, habilidades directivas y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las

personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel

necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

El municipio de Juárez se ubica al norte del estado de Chihuahua, Tiene una extensión territorial de 6,561.14 km2, Al norte colinda con los condados del Paso Texas, y Doña Ana Nuevo México, ambos en Estados Unidos de Norte América, Así mismo se encuentran los municipios de Guadalupe al este, Ahumada hacia el sur y al oeste Ascensión.

La mancha expansiva de Juárez se ha caracterizado por ser expansiva y dispersa, desde mediados del siglo pasado se ha presentado un crecimiento desarticulado entre la población y superficie territorial

De acuerdo al censo de Población y vivienda 2020 del INEGI, la población del Municipio de Juárez, para ese año era de 1, 512,450 habitantes, de los cuales 50.05 eran hombres y el 49.95 mujeres, con una edad mediana de 28 años. (Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024)

Es la frontera de México con mayor operación y la única ciudad con aduanas y puentes abiertos las 24 horas, además que cuenta con más de 40 parques industriales, en los que destacan mayormente empresas dedicadas al sector electrónico, automotriz y médico. Siendo esta Ciudad una de las de mayor crecimiento en el mundo. (Méndez, 2018)

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Juárez.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Juárez e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 339 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 34 años, 180 (53.1%) son hombres y 159 (46.9%) mujeres; 54.87% tiene hijos. Su estado civil indica que 45.72% son solteros

y 54.28% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 4.5% no tienen estudios, 7.21% han cursado primaria, 12.61% secundaria, 13.51% carrera técnica, 46.85% bachillerato, 15.32% licenciatura y 0% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 53.3% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades profesionales, científicas y técnicas* con 4.1%, (ver Tabla 12.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 50.62% y en el mercado informal 49.38%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,152 de los cuales 1,356 (63.01%) son mujeres y 796 (36.99%) son hombres; además 958 (44.52%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 2,290 (71.54%) de los trabajadores, 1,115 (48.69%) mujeres y 1,175 (51.31%) hombres.

Tabla 12.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	27	8.6%
Comercio al mayoreo y al menudeo	168	53.3%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	37	11.7%
Información y comunicaciones	25	7.9%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	13	4.1%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	20	6.3%
Otras actividades de servicios	25	7.9%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que

estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 12.2.

Tabla 12.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.

Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Juárez, Chihuahua, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la tabla 12.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Juárez, Chihuahua y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 12.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Juárez, Chihuahua con la del estudio en general.

	Local	Latinoamérica

Variable	Alpha	Media	Desv. Estándar	Media	Desv. Estándar	Valor p de la diferencia
Solución de problemas	0.876	4.411	0.696	4.26	0.672	0.151 ***
Manejo de conflictos	0.842	4.372	0.652	4.222	0.674	0.15 ***
Comunicación	0.78	4.524	0.521	4.373	0.618	0.151 ***
Coaching y retroalimentación	0.827	4.396	0.631	4.229	0.644	0.167 ***
Motivación	0.771	4.434	0.606	4.218	0.698	0.216 ***
Delegar	0.862	4.455	0.651	4.377	0.62	0.078 *
Trabajo en equipo	0.881	4.465	0.694	4.326	0.683	0.139 ***
Liderazgo	0.771	4.43	0.595	4.218	0.654	0.212 ***
Capacitación	0.913	4.228	0.84	4.005	0.785	0.223 ***

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 12.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 12.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.629.

Tabla 12.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.499
R cuadrada	0.639
R cuadrada ajustada	0.629
Valor F	65.1
Grados de libertad	8 y 294
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 12.5, se consideran significativas 4 de las variables analizadas: *comunicación, motivación, delegar y liderazgo;* mientras que las variables de *solución de problemas, manejo de conflictos, coaching y retroalimentación y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 12.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Juárez

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.552	0.287	-1.921	0.056.
Solución de problemas	-0.005	0.058	-0.086	0.932
Manejo de conflictos	0.106	0.067	1.59	0.113
Comunicación	-0.199	0.075	-2.655	0.008**
Coaching y retroalimentación	0.135	0.074	1.833	0.068.
Motivación	-0.176	0.068	-2.585	0.01**
Delegar	0.147	0.07	2.09	0.038*
Trabajo en equipo	0.114	0.071	1.62	0.106
Liderazgo	0.962	0.084	11.468	0***

Claves de significancia: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.**

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Interponiendo los resultados del estudio, primeramente, podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 12.5, se consideran significativas 4 de las variables analizadas: comunicación (0.008**), motivación (0.01**), delegar (0.038*) y liderazgo (0***); mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, coaching y retroalimentación y trabajo en equipo no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la capacitación.

Mas no podemos olvidar que en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación. Y la capacitación es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes

y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

El análisis correlacional de las variables permitió identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

De acuerdo con lo antes mencionado en este estudio, el resultado de la investigación contribuyo a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en *capacitación* generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. Como podemos observar existen 4 áreas de oportunidad de acuerdo con la tabla 12.5 para los programas. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

Por lo que podemos decir que la H1: Las *habilidades directivas* de los directores de Mypes del municipio de Juárez, Chihuahua, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica, se rechaza y; la H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la capacitación y se acepta para este estudio.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 13. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Piedras Negras, Coahuila, México.

Eduardo Daniel Esquivel Villaseñor
Walter Saucedo Segovia
Dora Azalia Castro Treviño
María del Rosario Gómez Valdez

Universidad Tecnológica del Norte de Coahuila
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.13

Resumen

La presente investigación fue realizada en el municipio de Piedras Negras, ubicado en la región noreste del estado de Coahuila, con un instrumento cuantitativo, a través de una serie de ítems en escala de Likert de cinco puntos, con relación a la *capacitación* y *habilidades directivas* de los directivos de las micro y pequeñas empresas de la localidad. A través de este capítulo se busca aportar los elementos necesarios para determinar la aprobación o refutación de dos posibles hipótesis; para finalizar se realiza una discusión con relación a los hallazgos encontrados a partir de los resultados estadísticos generados, los cuales reflejan el sustento para la aprobación de una de las dos hipótesis propuestas en el constructo de la investigación.

Palabras clave:

Capacitación, Coahuila, habilidades directivas y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la

mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico

de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag y Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados

(Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

El municipio de Piedras Negras se localiza en la región norte en el estado de Coahuila, específicamente en el área de la frontera de Estados Unidos con México. Dicho municipio se encuentra frente al condado de Eagle Pass, en el estado de Texas, Estados Unidos. Los límites que tiene con otros municipios son al norte con Jiménez, al sur con Nava, al oeste con Zaragoza y al este con el condado de Eagle Pass. El municipio cuenta con una población de 176,327 (2020) habitantes compuesta por un 50.3% hombres y 49.7% mujeres, lo que representa un crecimiento del 15.4% con respecto a la población en 2010; Las principales actividades económicas del municipio son la industria de la transformación, comercio y servicios. Los productos con mayor nivel de ventas internacionales en 2021 fueron Muelles (Resortes), Ballestas y sus Hojas (Hierro o Acero) (US$480M), Alambres y Cables Eléctricos (US$243M) y Aparatos Eléctricos para Conmutar o Proteger Circuitos Eléctricos (US$215M).

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del

municipio de Piedras Negras.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Piedras Negras e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la cap*acitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscila entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 547 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 40 años, 289 (52.83%) son hombres y 258 (47.17%) mujeres; 73.67% tiene hijos. Su estado civil indica que 33.94% son solteros y 66.06% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 3.18% no tienen estudios, 6.17% han cursado primaria, 14.77% secundaria, 10.65% carrera técnica, 34.39% bachillerato, 30.09% licenciatura y 0.75% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 51.6% del total de la muestra y las menos representadas fueron la de *transporte y almacenamiento* con 2.2%, la de actividades profesionales, científicas y técnicas con 2.2%, la de actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas con 2.2%, (ver Tabla 13.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 73.54% y en el mercado informal 26.46%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 3,727 de los cuales 1,618 (43.41%) son mujeres y 2,109 (56.59%) son hombres; además 1,009 (27.07%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 3,314 (74.52%) de los trabajadores, 1,374 (41.46%) mujeres y 1,940 (58.54%) hombres.

Tabla 13.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	55	10.1%
Comercio al mayoreo y al menudeo	281	51.6%
Transporte y almacenamiento	12	2.2%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	85	15.6%
Información y comunicaciones	18	3.3%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	12	2.2%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	13	2.4%
Actividades de atención de la salud humana y asistencia social	14	2.6%
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	12	2.2%
Otras actividades de servicios	43	7.9%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 13.2.

Tabla 13.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.

Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.

Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Piedras Negras, Coahuila, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la tabla 13.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Piedras Negras, Coahuila y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 13.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Piedras Negras, Coahuila con la del estudio en general.

		Local		**Latinoamérica**		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.806	4.304	0.632	4.26	0.672	0.044
Manejo de conflictos	0.817	4.297	0.632	4.222	0.674	0.075 **
Comunicación	0.756	4.444	0.549	4.373	0.618	0.071 **
Coaching y retroalimentación	0.745	4.253	0.589	4.229	0.644	0.024

Motivación	0.773	4.198	0.698	4.218	0.698	-0.02
Delegar	0.793	4.456	0.583	4.377	0.62	0.079 **
Trabajo en equipo	0.864	4.397	0.661	4.326	0.683	0.071 *
Liderazgo	0.767	4.259	0.644	4.218	0.654	0.041
Capacitación	0.844	4.035	0.744	4.005	0.785	0.03

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 13.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 13.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.66.

Tabla 13.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.431
R cuadrada	0.666
R cuadrada ajustada	0.66
Valor F	131.1
Grados de libertad	8 y 527
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 13.5, se consideran significativas 3 de las variables analizadas: c*omunicación, motivación y liderazgo; mientras que las variables solución de problemas, manejo de conflictos, coaching y retroalimentación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 13.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Piedras Negras

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	0.105	0.174	0.603	0.547
Solución de problemas	0.008	0.043	0.18	0.857
Manejo de conflictos	-0.05	0.042	-1.173	0.241
Comunicación	-0.105	0.048	-2.177	0.03*
Coaching y retroalimentación	0.027	0.048	0.557	0.578
Motivación	0.121	0.039	3.12	0.002**
Delegar	0.071	0.047	1.519	0.129
Trabajo en equipo	-0.009	0.045	-0.205	0.838
Liderazgo	0.865	0.046	18.63	0***

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Al analizar los resultados se resaltan los siguiente puntos: en la población estudiada se mantiene casi una equidad de los directores de las empresa, ya que el 47.17% son mujeres y el 52.83% son hombres. Otro dato relevante es el nivel de estudios de los directores, siendo este el 34.39% con bachillerato, 10.65% con carrera técnica y 30.09% con licenciatura, considerándose buenos grados académicos para la responsabilidad que desempeñan, en especial por el presente estudio que está directamente relacionado con las *habilidades directivas*, ya que al contar con un mayor grado de estudios los cualifica a desempeñarse mejor como líderes de los negocios.

En cuanto a la formalidad de los negocios es importante destacar que el 73.54% se encuentran activos de manera formal, dejando un margen mínimo en la informalidad (26.46%). También cabe resaltar que existe equidad en la contratación de trabajadores, ya que representan el 43.41% mujeres y 56.59% hombres. De estos el 74.52% reciben *capacitación* quedando también de manera equitativa en 41.46% mujeres y 58.54% hombres. Tras analizar la tabla 13.3 de la estadística descriptiva comparativa de la muestra de Piedras Negras, Coahuila con la del estudio en general, el valor P de la diferencia, se puede deducir que las variables de: manejo de conflictos, comunicación, delegar y trabajo en equipo, son los principales factores que más tiene influencia sobre el cálculo estadístico, dando lugar a que estos sustentan la hipótesis 2 (Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la capacitación) lo cual es consecuente con el porcentaje antes citado en

relación a la *capacitación* de los trabajadores.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Capítulo 14. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Manzanillo, Colima, México.

Miriam Roxana Vázquez Zamudio
Rodrigo Israel Cancino Uribe
Heriberto Pérez Romero
Jorge Delgadillo Partida

Universidad Tecnológica de Manzanillo
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.14

Resumen

Las mypes en Manzanillo, Colima; objetivo principal de esta investigación, sobre las habilidades de los directivos y la *capacitación,* mismas que son útiles y necesarias para el desarrollo del municipio. El trabajo presenta evidencia sobre los datos obtenidos en relación al perfil de los directores de las micro y pequeñas empresas, la capacitación e información sobre las características sociodemográficas de los encuestados.

La metodología se realizó mediante un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional, se aplicaron un total de 326 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

En los resultados se encontraron las principales actividades de las mypes en la localidad, siendo la más representativa el comercio al mayoreo y menudeo, entre personas con edades promedio de 40 años. En cuanto a las habilidades con los que cuentan los dirigentes de las mypes, fueron solución de problemas, coaching y retroalimentación, delegación, trabajo en equipo y liderazgo.

En conclusión, aun cuando los directores cuentan con *habilidades directivas*, deben de mejorar en manejo de conflictos, comunicación y motivación.

Palabras clave:

Capacitación, Colima, habilidades directivas y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la

mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico

de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de

la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

El municipio de Manzanillo cuenta con 191,031 habitantes, siendo 50.2% mujeres y 49.8% hombres (INEGI, 2020). Los rangos de edad que concentran mayor población fueron 10 a 14 años (16,050 habitantes), 30 a 34 años (15,936 habitantes) y 25 a 29 años (15,931 habitantes), es por ello que 25.1% de la población total son relativamente jóvenes.

La población económicamente activa en Manzanillo oscila en el rango del 66.1% siendo esta una de las tasas de ocupación más altas en el país (INEGI, 2020). La actividad económica en Manzanillo ha tenido un gran dinamismo en el sector industrial y de servicios derivado a la derrama económica que genera la actividad portuaria, la cual en el 2018 se constituyó como la principal fuente de empleo, al ofrecer más de 12 mil empleos directos y 30 mil indirectos (Pérez et al., 2020).

Ante esta situación, los directivos el sector empresarial de la micro, pequeña y mediana empresa en Manzanillo convergen en mayor medida en el ramo del autotransporte de carga foranea y local, prestadores de servicios de agenciamiento aduanal, líneas navieras, hoteles, restaurantes y comercio al por menor.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Manzanillo.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Manzanillo e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscila entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 326 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 40 años, 203 (62.27%) son hombres y 123 (37.73%) mujeres; 73.01% tiene hijos. Su estado civil indica que 34.36% son solteros y 65.64% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 6.75% no tienen estudios, 6.43% han cursado primaria, 12.22% secundaria, 8.36% carrera técnica, 34.41% bachillerato, 30.55% licenciatura y 1.29% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 31.5% del total de la muestra y la menos representada fue la de *información y comunicaciones* con 4.8%, (ver Tabla 14.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 68.63% y en el mercado informal 31.37%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,952 de los cuales 1,357 (45.97%) son mujeres y 1,595 (54.03%) son hombres; además 632 (21.41%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 2,789 (74.83%) de los trabajadores, 1,307 (46.86%) mujeres y 1,482 (53.14%) hombres.

Tabla 14.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	25	8%
Industrias manufactureras	29	9.3%
Comercio al mayoreo y al menudeo	98	31.5%
Transporte y almacenamiento	31	10%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	40	12.9%
Información y comunicaciones	15	4.8%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	26	8.4%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	16	5.1%
Otras actividades de servicios	31	10%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 14.2.

Tabla 14.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.

Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de Mypes del municipio de Manzanillo, Colima, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la tabla 14.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación*, presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Manzanillo, Colima y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 14.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Manzanillo, Colima con la del estudio en general.

		Local		**Latinoamérica**		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.864	4.434	0.577	4.26	0.672	0.174 ***
Manejo de conflictos	0.814	4.346	0.583	4.222	0.674	0.124 ***
Comunicación	0.795	4.455	0.518	4.373	0.618	0.082 **
Coaching y retroalimentación	0.846	4.382	0.555	4.229	0.644	0.153 ***
Motivación	0.806	4.322	0.627	4.218	0.698	0.104 **
Delegar	0.785	4.441	0.533	4.377	0.62	0.064 *
Trabajo en equipo	0.865	4.478	0.563	4.326	0.683	0.152 ***

Liderazgo	0.811	4.37	0.56	4.218	0.654	0.152 ***
Capacitación	0.858	4.273	0.63	4.005	0.785	0.268 ***

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 14.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 14.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.662.

Tabla 14.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.353
R cuadrada	0.67
R cuadrada ajustada	0.662
Valor F	77.5
Grados de libertad	8 y 305
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 14.5, se consideran significativas 5 de las variables analizadas: *solución de problemas, coaching y retroalimentación, delegar, trabajo en equipo y liderazgo;* mientras que las variables de manejo de conflictos, comunicación y motivación no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 14.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Manzanillo

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.04	0.209	-0.192	0.848
Solución de problemas	0.099	0.047	2.107	0.036*
Manejo de conflictos	0.05	0.048	1.032	0.303
Comunicación	-0.053	0.055	-0.96	0.338
Coaching y retroalimentación	0.188	0.056	3.385	0.001***
Motivación	0.006	0.043	0.135	0.893
Delegar	0.143	0.052	2.74	0.007**

Trabajo en equipo	-0.103	0.049	-2.084	0.038*
Liderazgo	0.659	0.06	11.064	0***

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

En los resultados de la investigación se encontraron las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva, determinando entre ellas como las primeras mencionadas: a la solución de problemas, coaching y retroalimentación, delegar, trabajo en equipo y liderazgo; como débiles manejo de conflictos, comunicación y motivación. En cuanto al término solución de problemas y considerado como una habilidad de los directores de las mype, cada persona puede llegar a desarrollarlo de manera diferente, ya que esta se va reforzando día a día con la práctica, que coincide con lo que mencionan Zurrilla y Goldfried (1971), creadores del original Modelo de Soluciones de Problemas, la principal asunción de la cual parte esta técnica, deviene que todos los seres humanos se caracterizan por ser solucionadores de problemas por naturaleza. Ahora bien, existen diferencias en el nivel de competencias hacia esa habilidad entre los individuos que se relacionan con la presencia o ausencia de la práctica habitual de esta estrategia en la vida cotidiana.

Por su parte, manejo conflictos considerado como una debilidad de los directivos y un término semejante al descrito anteriormente, pero que éste tiene que tiene que ver con poseer la habilidad de identificar con anticipación los elementos que llevaron al conflicto para poder dar solución con el menor daño posible tanto a la organización como a las personas involucradas, ya que es muy complejo poder manejar esas situaciones, concuerda con Caldas et al., (2009), el manejo de conflictos es uno de los aspectos más complejos que aparece en las organizaciones, definido como los distintos procesos de diagnóstico, estrategias de negociación y otras intervenciones diseñadas para reducirlos o resolverlos. Así mismo, los gerentes deben poseer una actitud positiva, generando confianza y respeto a sus compañeros de trabajo.

Las fortalezas que se demostraron en el presente estudio, es que fueron más los hallazgos fuertes como habilidades en los directores de las mype en el municipio de Manzanillo y menores debilidades, esto indica que nos están del todo mal los directores de las micro empresas, sin embargo, podrían mejorar capacitándose en las áreas débiles encontradas.

Se concluye en que estos últimos factores que hacen falta a los directivos, como son; manejo de conflictos, comunicación y motivación, son características de suma importancia para el crecimiento de la mype, ya que al contar con ellas la información fluirá de manera adecuada a todos los niveles jerárquicos, y eso puede ser un motivante para el personal.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,*

8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 15. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Durango, Durango, México.

Ernesto Geovani Figueroa González
Miguel García Alvarado
Jesús Guillermo Sotelo Asef
José Alberto Bustamante Curiel

Universidad Juárez del Estado de Durango
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.15

Resumen

El estudio trata dos aspectos, primero conocer el nivel de *habilidades directivas* que ayuden a determinar un perfil de los directores de mypes en el municipio de Durango, Dgo., México que contribuya a la elaboración de un perfil general de *habilidades directivas* dentro de la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) y segundo, identificar la influencia que pueden tener las *habilidades directivas* en la percepción de los directores de mypes en el municipio de Durango sobre la importancia e implementación de la *capacitación* en una organización de negocios.

Se parte de la premisa de que las *habilidades directivas* de los directores de pymes del municipio estudiado son diferentes a las habilidades de los directores de otras regiones de Latinoamérica, para ello se realiza una revisión de la literatura sobre la toma de decisiones por parte de los directores de mypes y sobre el desarrollo de estrategias empresariales en el entorno de la gestión organizacional.

Para el estudio de la población de interés se usa como estrategia un diseño de muestreo aplicando una encuesta a los directores de una muestra aleatoria, dicho instrumento de levantamiento de la información rescata las características sociodemográficas, las actividades principales de las mypes en el municipio y nueves variables de estudio.

Palabras clave:

Capacitación, Durango, habilidades directivas y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se con-

vierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones pro-

ductivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo

Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

Durango es la cuarta entidad federativa más extensa del País con una superficie de 123,451 km2, que representa el 6.3% de la superficie continental y se ubica al norte de México. Su topografía presenta un complejo relieve del terreno con una gran variedad de suelos y climas, desde la sierra y las quebradas en todo el occidente del Estado, hasta las llanuras, los llanos y el semidesierto en su parte central y occidental.

La población del Estado, de acuerdo a la encuesta intercensal de 2015, es de 1'754,754 habitantes, que constituye el 1.47% de la población nacional, de los cuales el 51% son mujeres (894,372) y 49% son hombres (860,382), lo que muestra una relación hombre-mujer de 96 hombres por cada 100 mujeres.

La tasa de crecimiento poblacional fue de 1.53% en promedio anual durante el periodo 2010 a 2015.

En los últimos años, el desempeño económico de Durango ha estado altamente correlacionado con la economía nacional. En la década que corresponde de 2004 a 2014 la evolución de la economía estatal presenta la misma tendencia que la media del país, lo que representa una marcada dependencia al crecimiento económico nacional.

Los sectores estratégicos en el estado de Durango son: minería, metalmecánico, agroindustrial, apoyo a los negocios, productos de madera, confección y autopartes. Mientras que a futuro se espera que sean: servicios de investigación, turísticos, energías renovables, tecnologías de la información y logística.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Durango.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Durango e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 393 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 40 años, 221 (56.23%) son hombres y 172 (43.77%) mujeres; 73.54% tiene hijos. Su estado civil indica que 34.86% son solteros y 65.14% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 2.93% no tienen estudios, 5.05% han cursado primaria, 9.04% secundaria, 7.71% carrera técnica, 41.22% bachillerato, 32.45% licenciatura y 1.6% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: comercio al mayoreo y al menudeo con 59.2% del total de la muestra y la menos representada fue la de actividades de alojamiento y servicio de comidas con 2.9%, , y la menos representada fue la de actividades profesionales, científicas y técnicas con 2.9%, (ver Tabla 15.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 54.01% y en el mercado informal 45.99%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,823 de los cuales 1,278 (45.27%) son mujeres y 1,545 (54.73%) son hombres; además 658 (23.31%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 2,208 (69.28%) de los trabajadores, 956 (43.3%) mujeres y 1,252 (56.7%) hombres.

Tabla 15.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	17	4.5%
Industrias manufactureras	53	13.9%
Comercio al mayoreo y al menudeo	225	59.2%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	11	2.9%
Información y Comunicaciones	25	6.6%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	11	2.9%
Act. de servicios administrativos y de apoyo	16	4.2%
Otras actividades de servicios	22	5.8%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 15.2.

Tabla 15.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.

Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Durango, Durango, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la tabla 15.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación*, presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Durango, Durango y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 15.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Durango, Durango con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. estándar**	**Media**	**Desv. estándar**	**Diferencia de medias**
Solución de problemas	0.861	4.26	0.647	4.26	0.672	0
Manejo de conflictos	0.82	4.159	0.638	4.222	0.674	-0.063
Comunicación	0.782	4.335	0.577	4.373	0.618	-0.038
Coaching y retroalimentación	0.836	4.171	0.615	4.229	0.644	-0.058
Motivación	0.779	4.168	0.628	4.218	0.698	-0.05
Delegar	0.793	4.333	0.584	4.377	0.62	-0.044
Trabajo en equipo	0.847	4.291	0.646	4.326	0.683	-0.035
Liderazgo	0.788	4.161	0.621	4.218	0.654	-0.057
Capacitación	0.84	3.995	0.698	4.005	0.785	-0.01

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 15.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 15.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.655.

Tabla 15.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.411
R cuadrada	0.662
R cuadrada ajustada	0.655
Valor F	90.6
Grados de Libertad	8 y 370
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en las correlaciones presentadas en la Tabla 15.5, se consideran significativas 2 de las variables analizadas: *comunicación y liderazgo;* mientras que las variables de *solución de problemas, manejo de conflictos, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y trabajo* en equipo no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 15.5.
Correlaciones sobre la capacitación en Durango

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	0.341	0.191	1.78	0.076.
Solución de problemas	-0.003	0.046	-0.075	0.941
Manejo de conflictos	0.068	0.045	1.492	0.137
Comunicación	-0.144	0.05	-2.86	0.004**
Coaching y retroalimentación	0.07	0.053	1.313	0.19
Motivación	0.038	0.048	0.794	0.428
Delegar	-0.059	0.054	-1.095	0.274
Trabajo en equipo	0.039	0.051	0.768	0.443
Liderazgo	0.874	0.056	15.736	0***

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Es relevante la descripción del último grado de estudios de los directores de las mypes en el municipio de Durango, predominan los directores que solo cuentan con bachillerato (41.22%), le siguen los directores con licenciatura con un 32.45%, casi un 10% de diferencia. Se podría ver que hay un nicho de oportunidad para diseñar estrategias que ayuden a desarrollar competencias de *habilidades directivas* en el grupo predominante de directores.

Con respecto a los datos sobre la *capacitación* en el último año previo al levantamiento de la información se ha dado al 69.28% de los trabajadores de las mypes, lo que indica que, aunque se da capacitación aún se puede aumentar la cobertura a los trabajadores.

Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la capacitación. Se consideran significativas 2 de las variables analizadas: comunicación y liderazgo; mientras que las variables de *solución de problemas, manejo de conflictos, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Los directores de las mypes tienen bajas *habilidades directivas.* Se observa que la media de las variables estudiadas *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar, trabajo en equipo, liderazgo, capacitación;* tanto el listado de locales como de Latinoamérica son muy cercanas a 4 en una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5), indica que los encuestados están al menos de acuerdo con las afirmaciones presentadas, por otro lado al restar de cada variable del listado local la correspondiente a Latinoamérica, podemos observar una diferencia mínima, esto nos indica que la percepción en ambos grupos es muy parecida, la diferencia máxima en valores absolutos fue de 0.063

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 16. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Gómez Palacio, Durango, México.

Alejandra Marín Alcalá
Diana Maricela Rubio Espino
Rebeca Sandoval Chávez
Aroldo Dimitri Camargo

Universidad Politécnica de Gómez Palacio
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.16

Resumen

Los directores de las Mypes día a día se enfrentan con la tarea de manejar y administrar sus empresas lo mejor posible, a través de la toma de decisiones acertadas que ayuden al crecimiento y logro de los objetivos de la empresa, lo cual no es una tarea sencilla. Sin importar si es el dueño, el gerente general o algún directivo, la persona encargada de tomar las decisiones, cada uno de ellos debe de contar con las *habilidades directivas* suficientes para ser el líder que su empresa u organización necesita.

Las pymes ubicadas en el municipio de Gómez Palacio no son la excepción por lo que este estudio se dedicó principalmente a investigar cual es el nivel de desarrollo de las *habilidades directivas* y la necesidad de *capacitación* para los tomadores de decisiones de este tipo de negocios.

Cabe señalar que este estudio abarcó diferentes ámbitos o giros empresariales como lo son la agricultura, ganadería, industria manufacturera, comercio al mayoreo y menudeo, actividades de alojamiento y comida y otras actividades de servicios, siendo el comercio al mayoreo y menudeo la actividad con más de la mitad de representación de la muestra total, siendo una de las características de la region tener una actividad muy variada

Otro de los objetivos de este estudio es identificar si los directivos de este tipo de negocios le dan la importancia necesaria al tema de *capacitación*, así como ubicar el nivel de desarrollo de habilidades de los directivos locales en relación con Latinoamérica, en donde podemos destacar que no existe una marcada diferencia.

Palabras clave:

Capacitación, Durango, habilidades directivas y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business)*, así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la

mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico

de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de

la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

El Municipio de Gómez Palacio en el Estado de Durango, tiene una extensión de 990.2 kilómetros cuadrados, se localiza en la Zona Noreste del país; forma parte de la Comarca Lagunera, conurbación de los municipios de Gómez Palacio y Lerdo del estado de Durango, y de Torreón del estado de Coahuila.

El municipio se caracteriza por su clima muy seco semicálido, con temperatura media anual de 20 a 24°C, se presentan precipitaciones anuales menores a 300 mm. La vegetación nativa de toda la zona es el matorral, sin embargo, debido a los procesos de irrigación desarrollados a partir de las aguas del río Nazas, la mayor parte del territorio de Gómez Palacio se encuentra dedicado a la agricultura de riego.

Los reportes del Censo de Población y Vivienda 2020 (INEGI), reporta una población total de 372,750 personas (49.5% hombres y 50.5% mujeres).

Según datos del Censo Económico 2019, los sectores económicos que concentraron más unidades económicas en Gómez Palacio fueron Comercio al por Menor (4,226 unidades), Servicios de Alojamiento Temporal y de Preparación de Alimentos y Bebidas (1,823 unidades) y Otros Servicios Excepto Actividades Gubernamentales (1,673 unidades).

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Gómez Palacio.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Gómez Palacio e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación*.

Las *mypes* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscila entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 436 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 39 años, 214 (49.08%) son hombres y 222 (50.92%) mujeres; 75.46% tiene hijos. Su estado civil indica que 35.78% son solteros y 64.22% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 2.31% no tienen estudios, 6.94% han cursado primaria, 14.58% secundaria, 9.49% carrera técnica, 40.74% bachillerato, 25.23% licenciatura y 0.69% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 63.4% del total de la muestra y la menos representada fue la de *agricultura, ganadería, silvicultura y pesca* con 3%, , y la menos representada fue la de *información y comunicaciones* con 3%, (ver Tabla 16.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 43.84% y en el mercado informal 56.16%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,442 de los cuales 1,294 (52.99%) son mujeres y 1,148 (47.01%) son hombres; además 852 (34.89%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,715 (58.37%) de los trabajadores, 914 (53.29%) mujeres y 801 (46.71%) hombres.

Tabla 16.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	12	3%
Industrias manufactureras	34	8.5%
Comercio al mayoreo y al menudeo	255	63.4%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	52	12.9%
Información y comunicaciones	12	3%
Otras actividades de servicios	37	9.2%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 16.2.

Tabla 16.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.

Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Gómez Palacios, Durango, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la tabla 16.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Gómez Palacio, Durango y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 16.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Gómez Palacio, Durango con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.809	4.356	0.598	4.26	0.672	0.096 ***
Manejo de conflictos	0.811	4.319	0.601	4.222	0.674	0.097 ***
Comunicación	0.809	4.498	0.543	4.373	0.618	0.125 ***
Coaching y retroalimentación	0.757	4.326	0.567	4.229	0.644	0.097 ***
Motivación	0.791	4.308	0.64	4.218	0.698	0.09 **
Delegar	0.815	4.493	0.545	4.377	0.62	0.116 ***
Trabajo en equipo	0.84	4.415	0.615	4.326	0.683	0.089 **
Liderazgo	0.726	4.302	0.579	4.218	0.654	0.084 **
Capacitación	0.836	4.004	0.752	4.005	0.785	-0.001

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 16.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 16.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.589.

Tabla 16.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.475
R cuadrada	0.597
R cuadrada ajustada	0.589
Valor F	73.7
Grados de libertad	8 y 398
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 16.5, se consideran significativas 7 de las variables analizadas: *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar, trabajo en equipo y liderazgo;* mientras que la variable de trabajo en equipo no tiene un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 16.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Gómez Palacio

Variable	Coeficiente	Error estandar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.111	0.237	-0.469	0.639
Solución de problemas	0.19	0.056	3.407	0.001***
Manejo de conflictos	-0.15	0.057	-2.625	0.009**
Comunicación	-0.181	0.062	-2.907	0.004**
Coaching y retroalimentación	0.208	0.064	3.252	0.001***
Motivación	0.142	0.054	2.644	0.009**
Delegar	-0.144	0.06	-2.411	0.016*
Trabajo en equipo	0.04	0.058	0.694	0.488
Liderazgo	0.863	0.062	13.895	0***

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

En la tabla 16.1 donde describe la actividad de la muestra por actividad empresarial, podemos observar el alto porcentaje de representación del Comercio al mayoreo y al menudeo de un 63.40% de ambas modalidades u opciones, seguido por un 12.90% representado por el giro de actividades de alojamiento y servicio de comidas. Esto avala que la tendencia de un giro preponderante está dentro del comercio tanto formal e informal, y la importancia de su impacto en el Producto Interno Bruto (PIB), en el caso de nuestra región y por ende a nivel país.

Otro punto importante a destacar es que la edad promedio de los empresarios de Gómez Palacio es de 39 años, donde el diferencial de la representación entre hombres y mujeres es de 1.84%, siendo más alta la cantidad de de mujeres, esto se obtiene de una representación en la muestra de 214 hombres y 222 mujeres, y donde el 40.74% cuenta con estudios de bachillerato, lo cual nos indica que existe un área de oportunidad para ofrecer opciones de educación superior para estos empresarios de la región lagunera.

La tabla 16.3 nos muestra el análisis descriptivo de los resultados obtenidos en Gómez Palacio, comparándolos con los del estudio en general, de ella podemos interpretar que solamente existe diferencia en la variable de *capacitación*, de manera que podemos concluir que no existe diferencia significativa en las *habilidades directivas* del municipio de Gómez Palacio con Latinoamérica en general.

Lo resultados, nos indican que sí existen y se llevan a cabo acciones para capacitarse dentro de las mypes de la región, con el objetivo de tener mejora en la producción, ventas, planificación y control dentro de las empresas, sin embargo del total de la muestra el 58.37% recibió capacitación de los cuales el 53.29% fueron mujeres y el 46.72% hombres, por lo que es recomendable fortalecer las acciones para la capacitación dentro de las mypes en la región.

Otro aspecto importante que observamos en los resultados en el caso del municipio de Gómez Palacio, dentro de las mypes es que se presenta muy poca diferencia en la gestión entre hombres y mujeres, lo que nos indica que existe una igualdad de género en el ámbito empresarial de la región y que las oportunidades laborales existen en igualdad de condiciones para hombres y mujeres.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 17. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Guadalupe Victoria, Durango, México.

Karla María Ortega Valdez
Paloma Ruiz Valles
María Fernanda Rivera Herrera
Gemma Vanessa Cuevas Faudoa

Universidad Tecnológica de Durango/ Tecnológico Superior de la Región de los Llanos
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.17

Resumen

De acuerdo a los resultados obtenidos, existe una diferencia significativa en las *habilidades directivas* de los directores de mypes del Municipio de Guadalupe Victoria, Durango, México respecto de las otros directores de Latinoamérica sobresaliendo las variables de: solución de problemas, comunicación, motivación, delegar, trabajo en equipo y liderazgo. El 60.7 % de las mypes están dedicadas a Comercio al mayoreo y al menudeo, seguido de un 18.3% a la Manufactura, permitiendo el acercamiento entre director de la mype y sus subordinados. Se observan 3 variables que resaltan, motivación y liderazgo, con una diferencia positiva este último con el valor más alto, y el delegar, con un valor negativo, por lo que se infiere que el tipo de liderazgo que se podría estar ejecutando en las mypes es de tipo Autocrático. Finalmente se observa que las habilidades directivas de los directores de las mypes influyen positivamente en la capacitación, en especial el liderazgo y la motivación hacia los empleados. Esto significa que los directores de la mypes aprovechan la oportunidad de capacitar a sus colaboradores, en actividades que consideren importantes para el desarrollo del personal, los capacitan en aspectos fundamentales para desarrollar sus actividades primordiales del día a día en la jornada laboral.

Palabras clave:

Capacitación, Durango, habilidades directivas y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business)*, así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la

mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico

de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de

la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

Según datos Censo Poblacional 2020, la población del Municipio de Guadalupe Victoria fue de 36,695 habitantes, 49.2% hombres y 50.8% mujeres. Se registraron 10,100 viviendas. De éstas, 26.5% la persona de referencia es mujer y 73.5% es hombre. Respecto a los rangos de edad de las personas de referencia, 11.3% de las viviendas concentró a jefes de hogar entre 45 a 49 años.

Según datos del Censo Económico 2019, el 95.0% de las unidades económicas son micro y el 4.8% son pequeñas. Los sectores económicos que concentraron más unidades fueron Comercio al por Menor (770 unidades), Otros Servicios Excepto Actividades Gubernamentales (262 unidades) y Servicios de Alojamiento Temporal y de Preparación de Alimentos y Bebidas (193 unidades).

Los sectores económicos que concentran mayores ingresos totales en Guadalupe Victoria fueron Comercio al por Menor ($1,887M MX), Comercio al por Mayor ($919M MX) e Industrias Manufactureras ($298M MX).

Los sectores económicos que concentran más empleados dependientes de la unidad económica en Guadalupe Victoria fueron Comercio al por Menor (1,569 empleados), Industrias Manufactureras (1,490 empleados) y Servicios de Alojamiento Temporal y de Prepara-

ción de Alimentos y Bebidas (620 empleados). (DataMéxico, 2022)

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Guadalupe Victoria.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Guadalupe Victoria e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 479 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 41 años, 247 (51.57%) son hombres y 232 (48.43%) mujeres; 78.5% tiene hijos. Su estado civil indica que 30.9% son solteros y 69.1% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 5.56% no tienen estudios, 7.69% han cursado primaria, 18.38% secundaria, 5.77% carrera técnica, 46.58% bachillerato, 16.03% licenciatura y 0% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 60.7% del total de la muestra y las menos representada fue la de *agricultura, ganadería, silvicultura y pesca* con 3%, (ver Tabla 17.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 52.14% y en el mercado informal 47.86%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,811 de los cuales 904 (49.92%) son mujeres y 907 (50.08%) son hombres; además 773 (42.68%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,383 (69.92%) de los trabajadores, 687 (49.67%) mujeres y 696 (50.33%)

hombres.

Tabla 17.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	14	3%
Industrias manufactureras	84	18.3%
Comercio al mayoreo y al menudeo	279	60.7%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	17	3.7%
Información y comunicaciones	27	5.9%
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	15	3.3%
Otras actividades de servicios	24	5.2%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 17.2.

Tabla 17.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.

Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Guadalupe Victoria, Durango, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la tabla 17.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Guadalupe Victoria, Durango y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 17.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Guadalupe Victoria, Durango con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.802	4.366	0.564	4.26	0.672	0.106 ***
Manejo de conflictos	0.773	4.27	0.594	4.222	0.674	0.048 .
Comunicación	0.726	4.428	0.545	4.373	0.618	0.055 *
Coaching y retroalimentación	0.752	4.265	0.574	4.229	0.644	0.036
Motivación	0.753	4.285	0.607	4.218	0.698	0.067 *
Delegar	0.77	4.44	0.55	4.377	0.62	0.063 *
Trabajo en equipo	0.789	4.432	0.544	4.326	0.683	0.106 ***
Liderazgo	0.691	4.283	0.53	4.218	0.654	0.065 **
Capacitación	0.777	4.039	0.636	4.005	0.785	0.034

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 17.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 17.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.565.

Tabla 17.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.418
R cuadrada	0.572
R cuadrada ajustada	0.565
Valor F	76.6
Grados de libertad	8 y 458
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 17.5, se consideran significativas 3 de las variables analizadas: *motivación, delegar y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación y trabajo* en equipo no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 17.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Guadalupe Victoria

Variable	Coeficiente	Error estandar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	0.156	0.201	0.775	0.439
Solución de problemas	0.044	0.045	0.98	0.327
Manejo de conflictos	-0.037	0.045	-0.834	0.405
Comunicación	-0.088	0.048	-1.842	0.066.
Coaching y retroalimentación	0.087	0.048	1.799	0.073.
Motivación	0.212	0.049	4.333	0***
Delegar	-0.129	0.052	-2.457	0.014*
Trabajo en equipo	0.059	0.05	1.189	0.235
Liderazgo	0.765	0.055	14.013	0***

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

De acuerdo al objetivo planteado y la hipótesis H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Guadalupe Victoria, Durango, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica, se encontró en el análisis (Tabla 17.3) una diferencia significativa en las variables de solución de problemas, comunicación, motivación, delegar, trabajo en equipo y liderazgo, al comparar los valores de Guadalupe Victoria con la del estudio general, lo cual indica que se está llevando de manera diferente estas habilidades de manera local, por lo tanto se acepta la H1.

Esto se puede relacionar con el valor en proporción del tipo de actividades que se realizan en las mypes ya que el 60.7 % está dedicada a *comercio al mayoreo y al menudeo*, seguido de un 18.3% al la Manufactura (Tabla 17.1), permitiendo el acercamiento entre director de la mype y sus subordinados.

En la Tabla 17.5 se observan 3 variables que resaltan: *motivación , delegar y liderazgo* este último con el valor más alto de t 14.013, mostrando efecto significativamente positivo en la tendencia hacia la promoción de la capacitación para los subordinados, el tipo de liderazgo que se podría estar ejecutando en las mypes es el Autocrático, ya que si bien muestra diferencia significativa, en la variable de delegar se observa que tiene un efecto negativo, lo cual refleja el tipo de liderazgo antes mencionado.

Con respecto a la H2: Las *mypes* de los directores de las mypes influyen positivamente en la capacitación, de acuerdo a los datos reflejados en la tabla 17.5 se observa diferencia significativa en liderazgo, motivación y delegar, lo cual indica que influye en la *capacitación*, en especial el liderazgo. Esto significa que los directores de la mypes aprovechan la oportunidad de capacitar a sus colaboradores, en actividades que consideren importantes para el desarrollo del personal, los capacitan en aspectos fundamentales para el desarrollo de actividades primordiales del día a día en la jornada laboral. Por lo antes mencionado se acepta la H2 porque se observan variables que influyen positivamente en la *capacitación.*

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 18. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de La Paz, Estado de México, México.

Juan Manuel Ortega Camacho
Juan Demetrio Sanchez Granados
Abdiel Carmona Morales
Ismael Montero Osornio

Tecnológico de Estudios Superiores del Oriente del Estado de México.
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.18

Resumen

En este capítulo se presenta el análisis de cuáles son las habilidades que predominan o faltan desarrollar en los directores de las mypes del municipio de La Paz, además de saber cuales son sus necesidades de capacitación. Es importante mencionar que nuestros objetivos de investigación son determinar los rasgos generales del nivel de percepción de competencia de las habilidades del director e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Se examinó una muestra de 408 empresas, mediante un muestreo aleatorio simple, se utilizó la máxima desviación estándar posible y un valor P igual a 0.5, un valor 1-P también igual a 0.5 y un nivel de confianza de 95%, lo cual implica un valor de 1.96 para Z , se utilizó un un error permisible igual a 5%; del instrumento diseñado para esta investigación se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director y por último la quinta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de solución de problemas con 42 ítems. En esta última sección se emplea una escala de Likert de cinco niveles.

Encontrándose en la regresión realizada 2 variables significativas: motivación y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, delegar y trabajo en equipo no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la capacitación.

Palabras clave:

Capacitación, Estado de México, habilidades directivas y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business)*, así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la

mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico

de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de

la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

La Paz es un municipio perteneciente al Estado de México. Colinda al norte con los municipios de Chimalhuacán y Chicoloapan; al este con los municipios de Chicoloapan e Ixtapaluca; al sur con los municipios de Ixtapaluca, Valle de Chalco Solidaridad y el Distrito Federal; al oeste con el Distrito Federal y los municipios de Nezahualcóyotl y Chimalhuacán . Cuenta con 18 localidades y una población total de 304,088 habitantes (INEGI, 2022), 78,179 viviendas (INEGI 2022) y un total de 13,622 unidades económicas (INEGI, DENUE, 2022). En La Paz, al igual que en otros municipios del Estado, el sector terciario es el más dinámico. Por otro lado también tenemos que las empresas establecidas formalmente son mucho menores a las que se encuentran en el mercado informal.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de La Paz.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de La Paz e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 408 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 40 años, 244 (59.8%) son hombres y 164 (40.2%) mujeres; 76.96% tiene hijos. Su estado civil indica que 40.44% son solteros y 59.56% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 5.76% no tienen estudios, 8.27% han cursado primaria, 20.3% secundaria, 14.04% carrera técnica, 38.6% bachillerato, 12.78% licenciatura y 0.25% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 64.8% del total de la muestra y la menos representada fue la de *otras actividades de servicios* con 4.8%, (ver Tabla 18.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 28.03% y en el mercado informal 71.97%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,021 de los cuales 1,090 (53.93%) son mujeres y 931 (46.07%) son hombres; además 799 (39.53%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,934 (81.26%) de los trabajadores, 885 (45.76%) mujeres y 1049 (54.24%) hombres.

Tabla 18.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	49	13%
Comercio al mayoreo y al menudeo	245	64.8%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	38	10.1%
Información y comunicaciones	28	7.4%
Otras actividades de servicios	18	4.8%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 18.2.

Tabla 18.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.

Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de la Paz, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la tabla 18.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,*

presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en La Paz, Estado de México y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 18.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de La Paz, Estado de México con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.806	4.142	0.645	4.26	0.672	-0.117 ***
Manejo de conflictos	0.681	4.126	0.543	4.222	0.674	-0.096 ***
Comunicación	0.718	4.309	0.526	4.373	0.618	-0.064 *
Coaching y retroalimentación	0.806	4.112	0.624	4.229	0.644	-0.117 ***
Motivación	0.781	4.094	0.671	4.218	0.698	-0.124 ***
Delegar	0.76	4.293	0.569	4.377	0.62	-0.084 **
Trabajo en equipo	0.855	4.195	0.679	4.326	0.683	-0.131 ***
Liderazgo	0.734	4.086	0.613	4.218	0.654	-0.132 ***
Capacitación	0.832	3.856	0.731	4.005	0.785	-0.149 ***

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 18.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 18.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.623.

Tabla 18.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.436
R cuadrada	0.631
R cuadrada ajustada	0.623
Valor F	77.3
Grados de libertad	8 y 361
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 18.5, se consideran significativas 2 de las variables analizadas: *motivación y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, delegar y trabajo* en equipo no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 18.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en La Paz

Variable	Coeficiente	Error estandar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.002	0.213	-0.007	0.994
Solución de problemas	0.006	0.052	0.112	0.911
Manejo de conflictos	0.04	0.062	0.648	0.518
Comunicación	-0.01	0.061	-0.159	0.873
Coaching y retroalimentación	0.085	0.059	1.439	0.151
Motivación	0.141	0.051	2.757	0.006**
Delegar	-0.088	0.061	-1.434	0.152
Trabajo en equipo	-0.014	0.058	-0.241	0.809
Liderazgo	0.792	0.06	13.195	0***

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

De acuerdo al análisis de los datos y los resultados presentados en este capítulo respecto al Nivel de desarrollo de habilidades de los directivos y *capacitación* de las mypes de La Paz, Estado de México, es claro que no existe un diferencia significativa en la parte descriptiva como se muestra la tabla 18.3, ya que para las medias y las varianzas de las nueve variables a nivel local en comparación con las medias y varianzas de las nueve variables a nivel internacional no se encontró una diferencia significativa y por tanto se rechaza la hipótesis H1(Las *habilidades directivas* de los directores de mypes de mi municipio son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica). También podemos ver en esta tabla que en las mypes del municipio de La Paz el área más débil es la de *capacitación* con un valor medio de 3.956 y las áreas más fuertes son Comunicación y Delegar con valores de 4.309 y 4.293 respectivamente.

Así mismo la media para cada una de las variables es mayor a 4 excepto en el área de *capacitación* por lo cual basándonos en la escala de Likert se tiene una alta *habilidad directiva.* Además del total de 2021 trabajadores de la muestra el (81.26%) recibieron capacitación en el último año siendo este un porcentaje importante de capacitación, y tomando en cuenta que los directores de las mypes tienen *habilidades directivas*, a nivel local podemos decir que las estas habilidades influyen positivamente en la *capacitación* y no se rechaza H2.(Las habilidades directivas de los directores de las mypes influyen positivamente en la capacitación)

Además como se muestra en la tabla 18.5 se observa un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la capacitación en las variables Motivación y Liderazgo , destacando una correlación positiva alta en la variable Liderazgo que marca la intención de capacitación en los aspectos de dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia, además de lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 19. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Lerma , Estado de México, México.

Edwin Flores Ortiz
Edgar Olvera Espinosa
Dania Elba Villaseñor Padilla
Fernando Pedroni Lara

Universidad Tecnológica del Valle de Toluca
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.19

Resumen

En Latinoamérica y México la generación de empleo y desarrollo económico local en cierta medida depende de las habilidades, competencias y destrezas tanto técnicas como personales que los directores de las mypes logran desarrollar y aplicar en la operación de sus empresas. En el caso de Lerma el desarrollo y *capacitación* de las *habilidades directivas* de los dirigentes de las mypes está sujeto a sus distintas experiencias de formación personal, ya sea formal o empírica relacionadas al acceso a educación, vocación económica familiar y/o regional, cultura y su ambiente social, lo cual determina que las habilidades duras o blandas que posee puedan desarrollarse mediante un proceso de *capacitación*. Esta investigación desde un enfoque transversal, cuantitativo y exploratorio, así como descriptivo y correlacional, mediante la aplicación de 525 encuestas, planteó determinar el perfil general de habilidades del director de las mypes del municipio de Lerma e identificar la influencia de las mismas en la percepción del director sobre la *capacitación*. De lo anterior se determinó que las *habilidades directivas* de los responsables de las mypes en el municipio de Lerma se encuentran por debajo de la media de Latinoamérica, excepto en las variables de trabajo en equipo y *capacitación.* Las áreas de oportunidad para capacitar a este grupo de empresarios son la comunicación que evidencia una mayor diferencia respecto a la *media general, seguido de delegar, manejo de conflictos, liderazgo, motivación, coaching y retroalimentación y solución de problemas.*

Palabras clave:

Capacitación, Estado de México, habilidades directivas y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business)*, así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la

mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico

de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de

la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

El municipio de Lerma, Estado de México, se encuentra dentro de una región industrial, en este municipio existen varios parques industriales donde se fabrica una gran diversidad de productos, algunos de ellos para exportación, como es el caso de las partes y accesorios de vehículos automotores, que se comercializan principalmente con Estados Unidos, sin embargo la mayor cantidad de unidades económicas se concentra en el comercio al por menor, perteneciendo a este giro el 50.5% del total de unidades económicas, según datos de DataMéxico (2019), de ahí la importancia de las mypes dentro del municipio.

Por otro lado en 2020, el principal grado académico de la población de Lerma era Licenciatura con un 29.5%, seguido de Secundaria 23.9% y Media Superior 21.5%, es decir que más de una cuarta parte de la población del municipio cuenta con una preparación universitaria y al hablar de las ocupaciones, predomina la ocupación como comerciantes en establecimientos, de acuerdo a DataMéxico (2022).

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Lerma.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Lerma e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscila entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 525 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 41 años, 316 (60.19%) son hombres y 209 (39.81%) mujeres; 77.52% tiene hijos. Su estado civil indica que 28.82% son solteros y 71.18% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 3.26% no tienen estudios, 6.91% han cursado primaria, 18.81% secundaria, 12.67% carrera técnica, 37.24% bachillerato, 20.92% licenciatura y 0.19% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 58.6% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades profesionales, científicas y técnicas* con 2.2%, (ver Tabla 19.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 35.97% y en el mercado informal 64.03%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,867 de los cuales 1,365 (47.61%) son mujeres y 1,502 (52.39%) son hombres; además 1,055 (36.8%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 2,576 (69.49%) de los trabajadores, 1,164 (45.19%) mujeres y 1,412 (54.81%) hombres.

Tabla 19.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	16	3.20%
Industrias manufactureras	64	13%
Comercio al mayoreo y al menudeo	289	58.60%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	40	8.10%
Información y comunicaciones	24	4.90%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	11	2.20%
Otras actividades de servicios	49	9.90%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 19.2.

Tabla 19.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.

Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio Lerma, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la tabla 19.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Lerma, Estado de México y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 19.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Lerma, Estado de México con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.844	4.247	0.668	4.26	0.672	-0.013
Manejo de conflictos	0.806	4.193	0.67	4.222	0.674	-0.029
Comunicación	0.816	4.318	0.63	4.373	0.618	-0.055 *
Coaching y retroalimentación	0.835	4.207	0.644	4.229	0.644	-0.022
Motivación	0.804	4.19	0.695	4.218	0.698	-0.028
Delegar	0.802	4.329	0.621	4.377	0.62	-0.048 .
Trabajo en equipo	0.843	4.33	0.657	4.326	0.683	0.004
Liderazgo	0.784	4.189	0.649	4.218	0.654	-0.029
Capacitación	0.865	4.006	0.743	4.005	0.785	0.001

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 19.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 19.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.672.

Tabla 19.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.428
R cuadrada	0.677
R cuadrada ajustada	0.672
Valor F	126.7
Grados de libertad	8 y 483
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 19.5, se consideran significativas 1 de las variables analizadas: *liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y trabajo* en equipo no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 19.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Lerma

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.091	0.156	-0.579	0.563
Solución de problemas	0.044	0.042	1.037	0.3
Manejo de conflictos	-0.015	0.045	-0.334	0.739
Comunicación	-0.086	0.048	-1.777	0.076.
Coaching y retroalimentación	0.056	0.048	1.17	0.243
Motivación	0.072	0.045	1.603	0.11
Delegar	0.042	0.048	0.874	0.382
Trabajo en equipo	0.038	0.045	0.831	0.406
Liderazgo	0.826	0.051	16.083	0***

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Dentro del presente estudio se identifica que las variables de las *habilidades directivas* de los responsables de las mypes del municipio de Lerma se encuentran por debajo de la media de Latinoamérica, excepto en las variables de trabajo en equipo y *capacitación*, aunque la diferencia es mínima, se pueden considerar como áreas de oportunidad para capacitar a este grupo de empresarios con talleres o cursos enfocados al desarrollo de habilidades, principalmente de comunicación, que es donde se identifica una mayor diferencia respecto a la *media general, seguido de delegar, manejo de conflictos, liderazgo, motivación, coaching y retroalimentación y solución de problemas.* De acuerdo a lo anterior es aceptada la primera hipótesis.

Por otro lado como se ya se mencionó la variable de liderazgo mostró un efecto significativo en la tendencia de promoción de la *capacitación*, sin embargo en el resto de las variables ninguna fue significativa, por lo que se considera que es importante que los directivos conozcan las necesidades de *capacitación* y le den mayor importancia a las variables anteriormente mencionadas principalmente al desarrollo de habilidades de comunicación, ya que es un elemento primordial para el buen funcionamiento de cualquier empresa. Ahora bien, ya identificada esta variable queda como interrogante que aspectos respecto a dicho tema se tiene que fortalecer dentro de las mypes del municipio objeto de estudio.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 20. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Nezahualcóyotl, Estado de México, México.

Patricia Cruz Ramírez
Paz Verónica Hernández Calva
Salomé Pilar Montoya Gómez
María de la Luz Macías Vázquez

Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.20

Resumen

El objetivo del presente estudio fue determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Nezahualcóyotl. Se definieron dos objetivos de investigación que fueron: determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Nezahualcóyotl e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple en mypes cuya cantidad de colaboradores osciló entre 2 y 50 trabajadores, utilizando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron 405 instrumentos de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Con los resultados estadísticos se comprobó que las dos hipótesis planteadas para este estudio, fueron aceptadas parcialmente, ya que no hubo diferencia en las *habilidades directivas* de: manejo de conflictos, el coaching y la retroalimentación, delegar, trabajo y liderazgo. Sin embargo, sí hubo diferencia significativa en la solución de problemas. En cuanto a la promoción de la *capacitación* en las mypes en este municipio se infirió que está asociada a las variables: *comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y liderazgo;* sin embargo, las variables que no muestran una asociación significativa con la *capacitación* son: solución de problemas, manejo de conflictos y trabajo en equipo.

Palabras clave:

Capacitación, Estado de México, habilidades directivas, mypes y Nezahualcóyotl

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la

mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico

de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de

la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

La presente investigación se desarrolló en el municipio de Nezahualcóyotl, ubicado en el Estado de México, ocupa el 0.28% de la superficie del estado y cuenta con 7 localidades.

En 2020 la población fue de 1,077,208 habitantes, 48.3% hombres y 51.7% mujeres, en comparación del 2010 la población decreció un -3%. Los rangos de edad que concentraron mayor población fueron 20 a 24 años (86,844 habitantes) y 15 a 19 años (83,541 habitantes); ambos concentran el 23.6% de la población total. El nivel de escolaridad de la población de 15 años y más, fue preparatoria 27.6%, secundaria 27%, licenciatura 20.7% y primaria 16.4%. La tasa de analfabetismo fue de 1.85%, donde el 30.9% fueron hombres y 69.1% mujeres.

De acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) 2022, en este municipio, hay 50,263 mypes; donde 2 son del sector primario, 4,478 del sector secundario y 45,783 del sector terciario o servicios. Según datos del censo económico 2019, los sectores económicos que concentraron más unidades económicas fueron el comercio al por menor 48.7% (22,992), otros servicios excepto actividades gubernamentales 16.7% (7,895) y servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas 11.7% (5,530) e industrias manufactureras 9.06% (4.281). (https://datamexico.org/es/profile/geo/nezahualcoyotl).

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Nezahualcóyotl.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Nezahualcóyotl e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscila entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 405 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 42 años, 269 (66.42%) son hombres y 136 (33.58%) mujeres; de los encuestados el 76.79% tiene hijos. Su estado civil indica que 34.41% son solteros y 65.59% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 3.99% no tienen estudios, 7.23% han cursado primaria, 17.71% secundaria, 22.44% carrera técnica, 36.91% bachillerato, 10.72% licenciatura y 1% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: comercio al mayoreo y al menudeo con 71.6% del total de la muestra y las menos representada fue la de otras actividades de servicios con 3.8%, (ver Tabla 20.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 34.7% y en el mercado informal 65.3%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,645 de los cuales 1,330 (50.28%) son mujeres y 1,315 (49.72%) son hombres; además 828 (31.3%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 2,327 (67.78%) de los trabajadores, 1,071 (46.02%) mujeres y 1,256 (53.98%) hombres.

Tabla 20.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	46	12.3%
Comercio al mayoreo y al menudeo	267	71.6%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	24	6.4%
Información y comunicaciones	22	5.9%
Otras actividades de servicios	14	3.8%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 20.2.

Tabla 20.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.

Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Nezahualcóyotl, Estado de México, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la

tabla 20.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y capacitación, presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Nezahualcóyotl, Estado de México y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 20.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Nezahualcóyotl, Estado de México con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.773	4.193	0.633	4.26	0.672	-0.067 *
Manejo de conflictos	0.772	4.067	0.663	4.222	0.674	-0.155 ***
Comunicación	0.796	4.211	0.7	4.373	0.618	-0.162 ***
Coaching y retroalimentación	0.814	3.986	0.703	4.229	0.644	-0.243 ***
Motivación	0.762	4.06	0.712	4.218	0.698	-0.158 ***
Delegar	0.769	4.217	0.647	4.377	0.62	-0.16 ***
Trabajo en equipo	0.813	4.177	0.701	4.326	0.683	-0.149 ***
Liderazgo	0.75	4.047	0.663	4.218	0.654	-0.171 ***
Capacitación	0.864	3.779	0.794	4.005	0.785	-0.226 ***

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 20.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 20.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.644.

Tabla 20.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.47
R cuadrada	0.651
R cuadrada ajustada	0.644
Valor F	84.8
Grados de libertad	8 y 363
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 20.5, se consideran significativas 5 de las variables analizadas: *comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 20.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Nezahualcóyotl

Variable	**Coeficiente**	**Error** estándar	**Valor t**	**Pr(>|t|)**
(Intersección)	0.089	0.203	0.44	0.66
Solución de problemas	-0.053	0.053	-0.999	0.319
Manejo de conflictos	0.017	0.054	0.313	0.755
Comunicación	-0.19	0.047	-4.005	0***
Coaching y retroalimentación	0.14	0.053	2.657	0.008**
Motivación	0.236	0.053	4.431	0***
Delegar	-0.138	0.051	-2.69	0.007**
Trabajo en equipo	0.052	0.054	0.967	0.334
Liderazgo	0.866	0.06	14.521	0***

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

De acuerdo a los resultados de la estadística descriptiva comparativa de la muestra de Nezahualcóyotl, Estado de México con la del estudio en general podemos determinar que no hay diferencia en las *habilidades directivas* de: manejo de conflictos que se refiere al manejo de situaciones que provocan desacuerdos para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y colaboración; la comunicación que genere un ambiente de confianza, apertura y que contribuye al logro de objetivos; el coaching y la retroalimentación necesaria para actuar con empatía en las relaciones humanas, que permitan ayudar, orientar y reconocer las necesidades de los demás; la motivación a través de proveer en el ambiente de trabajo los recursos y apoyos necesarios para el logro de las metas; el delegar para propiciar la participación de los colaboradores confiando en sus capacidades y responsabilidad; el trabajo en equipo que permita integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos; y el liderazgo que permita dirigir al personal, a través de la transmisión de energía positiva y congruente. Sin embargo, se puede observar que sólo hay diferencia significativa con los resultados obtenidos del estudio general, en la habilidad directiva de la solución de problemas mediante la identificación y definición de las situaciones que impiden el logro de los objetivos, comprobando parcialmente la H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Nezahualcóyotl, Estado de México, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

El modelo de regresión sobre la *capacitación* en Nezahualcóyotl, muestra con el análisis estadístico t, que la promoción de la capacitación en las mypes en este municipio está asociada a las variables: *comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y liderazgo*; sin embargo, las variables que no muestran una asociación significativa con la capacitación son: solución de problemas, manejo de conflictos y trabajo en equipo. Por lo tanto la H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación,* es aceptada parcialmente.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles? ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (DENUE). Aguascalientes, México. Recuperado de: http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Secretaría de Economía (SE) y Datawheel (2022). DataMéxico. México. Recuperado de: https://datamexico.org/es/profile/geo/nezahualcoyotl.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 21. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Otumba, Axapusco y San Martín de las Pirámides, Estado de México, México.

Dorie Cruz Ramírez
Suly Sendy Pérez Castañeda
Beatriz Sauza Ávila
Claudia Beatriz Lechuga Canto

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Escuela Superior de Cd. Sahagún
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.21

Resumen

Por medio del análisis sobre el nivel de capacitación y desarrollo de las habilidades de los directores de mypes, de 3 municipios del Noreste del Estado de México, en México, con un muestreo probabilístico aleatorio simple a 387 directores, el objetivo de este trabajo fue el determinar el perfil general del nivel de percepción de competencias de *habilidades directivas,* así como la influencia de las habilidades en la percepción sobre *capacitación*, de los directores de mypes, la investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional.

Las variables analizadas como *habilidades directivas* fueron: *motivación, solución de problemas, manejo de conflictos, liderazgo, comunicación, coaching y retroalimentación,* así como delegar y trabajo en equipo.

Los resultados muestran con base a la percepción de los encuestados, que existen 2 variables de *habilidades directivas* en los directores de las mypes por arriba de la media estadística y son: motivación y liderazgo; encontrándose solución de problemas con la media más baja, lo que se convierte en área de oportunidad para los directivos.

Con respecto a la correlación entre *habilidades directivas* y la capacitación, se observa que si existe relación entre ambas variables, pero no están relacionadas el 100% de las habilidades con la capacitación, es decir solo se capacita en ciertas áreas, otro dato importante a destacar es que mypes sujetas a estudio solo el 55.24% ha sido capacitadas en el último año, lo que origina que el resto carece de *capacitación*, nuevamente como un área de oportunidad.

Palabras clave:

Capacitación, Estado de México, habilidades directivas y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business)*, así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la

mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico

de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de

la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

El Estado de México se ubica en la meseta central del país, colinda con los estados de Querétaro, Hidalgo, Guerrero, Morelos, Michoacán y Distrito Federal, está distribuido en 125 municipios divididos en 20 regiones. Los municipios de Otumba, Axapusco y San Martín de las Pirámides sujetos a este estudio, representan la región XI y se ubican en el noreste del Estado de México. El PIB de la región en el año 2017, alcanzó los 18 mil 111 millones de pesos, en cuanto al número de habitantes está por arriba de 471 mil 628 de pobladores. (Gobierno del Estado de México (2018)).

El sector predominante es el primario (Agrícola, silvícola y pesquero), aportan el 36.78% del PIB agropecuario del Estado y el municipio de Axapusco se reporta como el de mayor producción, con respecto al sector secundario, la rama manufacturera, más importante del área de estudio, es la explotación de minerales no metálicos en Axapusco, Otumba y otros municipios tales como Acolman, Temascalapa y Tepetlaoxtoc.

Con lo que respecta al sector terciario, este ha descendido a partir del año 2014, pero es el sector que genera mayores impactos por la cantidad de población que emplea.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Otumba, Axapusco y San Martín de las Pirámides.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Otumba, Axapusco y San Martín de las Pirámides e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscila entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 387 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 43 años, 249 (64.34%) son hombres y 138 (35.66%) mujeres; 82.17% tiene hijos. Su estado civil indica que 27.98% son solteros y 72.02% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 2.39% no tienen estudios, 7.43% han cursado primaria, 23.08% secundaria, 9.55% carrera técnica, 36.07% bachillerato, 21.49% licenciatura y 0% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: comercio al mayoreo y al menudeo con 58.8% del total de la muestra y la menos representada fue la de actividades profesionales, científicas y técnicas con 3.3%, (ver Tabla 21.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 41.46% y en el mercado informal 58.54%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,986 de los cuales 1,332 (44.61%) son mujeres y 1,654 (55.39%) son hombres; además 896 (30.01%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,856 (55.24%) de los trabajadores, 843 (45.42%) mujeres y 1013 (54.58%) hombres.

Tabla 21.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	26	7.1%
Industrias manufactureras	45	12.4%
Comercio al mayoreo y al menudeo	214	58.8%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	34	9.3%
Información y comunicaciones	20	5.5%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	12	3.3%
Otras actividades de servicios	13	3.6%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 21.2.

Tabla 21.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.

Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes de los municipios de Otumba, Axapusco y San Martín de las Pirámides, Estado de México, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la tabla 21.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Otumba, Axapusco y San Martín de las Pirámides, Estado de México y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 21.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Otumba, Axapusco y San Martín de las Pirámides, Estado de México con la del estudio en general.

		Local		**Latinoamérica**		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.832	4.409	0.617	4.26	0.672	0.149 ***
Manejo de conflictos	0.78	4.395	0.581	4.222	0.674	0.173 ***
Comunicación	0.805	4.536	0.556	4.373	0.618	0.163 ***
Coaching y retroalimentación	0.782	4.409	0.557	4.229	0.644	0.18 ***
Motivación	0.765	4.439	0.571	4.218	0.698	0.221 ***
Delegar	0.835	4.556	0.54	4.377	0.62	0.179 ***

Trabajo en equipo	0.824	4.542	0.572	4.326	0.683	0.216 ***
Liderazgo	0.753	4.415	0.581	4.218	0.654	0.197 ***
Capacitación	0.848	4.192	0.772	4.005	0.785	0.187 ***

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 21.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 21.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.663.

Tabla 21.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.433
R cuadrada	0.671
R cuadrada ajustada	0.663
Valor F	89.6
Grados de libertad	8 y 352
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 21.5, se consideran significativas 2 de las variables analizadas: *motivación y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 21.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Otumba, Axapusco y San Martín de las Pirámides

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.459	0.228	-2.012	0.045*
Solución de problemas	0.095	0.054	1.764	0.079.
Manejo de conflictos	-0.007	0.061	-0.117	0.907
Comunicación	0.002	0.062	0.032	0.975

Coaching y retroalimentación	-0.002	0.067	-0.037	0.971
Motivación	0.14	0.061	2.316	0.021*
Delegar	-0.116	0.065	-1.777	0.076.
Trabajo en equipo	-0.085	0.058	-1.463	0.144
Liderazgo	1.035	0.066	15.671	0***

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

En México como en el resto de Latinoamérica, las *habilidades directivas* se han transformado en factores diferenciadores del sector empresarial de eficacia y ejecución, es por ello la importancia de su análisis así como la *capacitación.*

Las habilidades de los directivos, representan el talento o capacidad que posee para desempeñar sus funciones y alcanzar los resultados esperados, ellos deben de poseer habilidad, experiencia y formación, para dirigir un grupo de personas.

Se analizaron las *habilidades directivas* de los directores de mypes, de 3 municipios ubicados en el Estado de México, en México, que son Axapusco, Otumba y San Martín de las Pirámides.

Se detectó con respecto al nivel de formación un dato a considerar es que el 2.39% no tiene ningún estudio, el 76.12% apenas concluyeron el nivel básico (primaria, secundaria y bachillerato) y solo el 21.49% tuvo la oportunidad de cursar una licenciatura, por lo que el nivel de formación es bajo de los directivos.

Con respecto a la media estadística de las habilidades que deben de poseer los directivos de la región sujeta a estudio en todas las variables analizadas están levemente por arriba de la media de Latinoamérica, sobresaliendo un poco más las variables de motivación, trabajo en equipo, liderazgo, con una variación mínima, solución de problemas, comunicación y manejo de conflictos, por lo tanto dando respuesta a la hipótesis H1 se puede establecer que se rechaza, ya que las *habilidades directivas* tanto de los municipios sujetos a análisis son muy similares a las de los directores de Latinoamérica.

Con respecto a la *capacitación,* los directivos tienen que renovarse constantemente, ya que deben ser capaces de adaptar sus estrategias en función de las circunstancias, el estudio encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente el 55.24% de los trabajadores, lo que quiere decir que el resto 44.76% no fueron capacitados, así mismo arrojo que se consideran significativas 2 de las variables analizadas: motivación y liderazgo, y están relacionadas con la *capacitación* de manera positiva, mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, delegar y trabajo en equipo no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de

la *capacitación*, dando cumplimiento a la hipótesis H2, donde establece que las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación*, ellos consideran la necesidad de *capacitación* con base a sus propias *habilidades directivas* (sobresalen en motivación y liderazgo),dejando de lado la solución de problemas, el manejo de conflictos y la comunicación, ya que ellos no las dominan.

Por lo tanto, con base a su nivel de formación, las *habilidades directivas* son de manera empírica o lo que la experiencia les va marcando, estableciendo áreas de oportunidad de *capacitación.*

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/sa-

ber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pear-

son Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 22. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Tecámac, Estado de México, México.

Paula Cadena Arenas
María Eustolia Llanillo Flores
Rocio Cruz Osorio
María Cruz Martínez Rosales

Universidad Tecnológica de Tecámac
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.22

Resumen

El desarrollo de las micro y pequeñas empresas como fuente de crecimiento para varios países, resultado de empresarios que arriesgan su patrimonio para mejorar sus condiciones de vida y al estudiar sobre su liderazgo, su equipo de trabajo, su creatividad, empowerment y planeación estratégica con respecto al giro de la empresa e identificar habilidades blandas y duras de las cuales depende su permanencia, pero que invariablemente no se muestra interés hacia algunas de estas y por tanto no se asigna presupuesto.

En la presente investigación se muestra el resultado del análisis a 249 directores de micro y pequeñas empresas (mypes) en Tecámac, Estado de México, sobre la forma y medios utilizados para la *capacitación* e identificar si existe la cultura de esta actividad, aún cuando es considerada como motor de desarrollo, crecimiento y permanencia como empresas, misma que les permitirá ir adaptándose a las nuevas necesidades del mercado, así como mantenerse a la vanguardia.

Se establecieron dos hipótesis para la investigación relacionadas con las *habilidades directivas* comparadas con países Latinoamericanos y si estas influyen positivamente en la *capacitación.* Comparativamente los resultados observan una variación, por el tamaño de muestra utilizada, debido a información incompleta o errónea que invalidando varios instrumentos.

Palabras clave:

Capacitación, director, habilidades directivas y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business)*, así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la

mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico

de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de

la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

Tecámac municipio ubicado al noreste del Estado de México, con una población de 547,503 habitantes (281,983 mujeres y 265,520 hombres), de los cuales alrededor de 148,172 personas están en edad de trabajar por otra parte se cuenta con aproximadamente 15,569 unidades económicas, de las cuales dependen 40,735 empleados, desempeñándose en diferentes actividades, que gran mayoría de la población se desplaza a trabajar diariamente hacia otros municipios del Estado de México, Ciudad de México o Pachuca principalmente. Así mismo se desarrollan actividades del comercio internacional con la importación de partes y accesorios para vehículos automotores, telas y con la exportación de partes para vehículos automotores, artículos de plástico para transporte, embalaje de mercancías, plásticos y otros artículos diversos.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Tecámac.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Tecámac e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 268 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 41 años, 152 (56.72%) son hombres y 116 (43.28%) mujeres; 70.9% tiene hijos. Su estado civil indica que 46.44% son solteros y 53.56% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 3.4% no tienen estudios, 6.42% han cursado primaria, 6.42% secundaria, 12.45% carrera técnica, 50.57% bachillerato, 20.38% licenciatura y 0.38% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: comercio al mayoreo y al menudeo con 69.9% del total de la muestra y la menos representada fue la de actividades profesionales, científicas y técnicas con 5.6%, , y la menos representada fue la de otras actividades de servicios con 5.6%, (ver Tabla 22.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 47.98% y en el mercado informal 52.02%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,578 de los cuales 808 (51.2%) son mujeres y 770 (48.8%) son hombres; además 330 (20.91%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 731 (38.97%) de los trabajadores, 350 (47.88%) mujeres y 381 (52.12%) hombres.

Tabla 22.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	16	6.4%
Comercio al mayoreo y al menudeo	174	69.9%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	15	6%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	14	5.6%
Act. de atención de la salud humana y asistencia social	16	6.4%
Otras actividades de servicios	14	5.6%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 22.2.

Tabla 22.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.

Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

Partiendo del constructo de investigación y de acuerdo con el objetivo, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes del municipio de Tecámac, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y el coeficiente alfa de Cronbach. Por el tamaño de la muestra, es pertinente tomar los valores con cierta prudencia ya que pueden adolecer de significancia estadística. Estos valores se presentan en la tabla 22.3; como evidencia de fiabilidad, todas las variables de las habilidades y *capacitación* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba "t" para la diferencia entre las medias observada entre las variables medidas en Tecámac, Estado de México y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 22.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Tecámac, Estado de México con la del estudio en general.

		Tecámac		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor de la diferencia de medias**
Solución de problemas	0.869	4.065	0.828	4.26	0.672	-0.195 ***
Manejo de conflictos	0.858	4.024	0.832	4.222	0.674	-0.198 ***
Comunicación	0.886	4.162	0.838	4.373	0.618	-0.211 ***
Coaching y retroalimentación	0.87	3.951	0.85	4.229	0.644	-0.278 ***
Motivación	0.882	3.959	0.985	4.218	0.698	-0.259 ***

Delegar	0.908	4.099	0.906	4.377	0.62	-0.278 ***
Trabajo en equipo	0.92	3.98	1.004	4.326	0.683	-0.346 ***
Liderazgo	0.842	3.848	0.944	4.218	0.654	-0.37 ***
Capacitación	0.938	3.502	1.2	4.005	0.785	-0.503 ***

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 22.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 22.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.718.

Tabla 22.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.638
R cuadrada	0.727
R cuadrada ajustada	0.718
Valor F	76.4
Grados de libertad	8 y 229
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 22.5, se consideran significativas 3 de las variables analizadas: *motivación, delegar y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 22.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Tecámac

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	0.252	0.235	1.072	0.285
Solución de problemas	-0.042	0.081	-0.523	0.602
Manejo de conflictos	-0.102	0.076	-1.333	0.184
Comunicación	-0.018	0.08	-0.228	0.82

Coaching y retroalimentación	-0.139	0.087	-1.595	0.112
Motivación	0.317	0.078	4.06	0***
Delegar	-0.267	0.092	-2.89	0.004**
Trabajo en equipo	-0.139	0.078	-1.777	0.077.
Liderazgo	1.269	0.077	16.481	0***

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

La *capacitación* necesaria para el crecimiento y mantenimiento de las empresas micro y pequeñas. Aún cuando se enfrentan a situaciones difíciles son un elemento importante en la economía de cualquier región y sin embargo hay una notable ausencia de una cultura de la capacitación tanto para el director como para sus colaboradores, que si bien algunos reciben una inducción y van aprendiendo sobre la marcha es un fenómeno que se replica en casi todas estas organizaciones ya que invariablemente nacen bajo la necesidad de independizarse y de generar su propio empleo o de incursionar en un negocio con ideas propias. La presente investigación tiene como objetivo determinar la importancia de la capacitación en las mypes, identificando las habilidades de los directores, para lo cual se entrevistaron a 249 empresarios en Tecámac y se establecieron dos hipótesis para el desarrollo correspondiente.

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes del municipio de Tecámac son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica"

Con respecto a esta hipótesis es rechazada debido a que comparativamente las habilidades de dirección de los directivos de Latinoamérica son muy parecidas, es decir que el análisis estadístico realizado de este renglón es de 3.502 para Tecámac en tanto la media latinoamericana es de 4.005 (véase tabla 22.3).

H2 "Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación*".

Considerando que los directivos muestran motivación, delegan responsabilidad y ejercen liderazgo en sus funciones obteniendo resultados positivos y sin embargo no reconocen la necesidad de *capacitación* de los colaboradores ya que ocupan puestos no especializados. Se muestran bajas *habilidades directivas* en algunas variables.

Como respuesta a estas carencias, a través de Los Foros Mexiquenses PyME y del Plan Municipal De Desarrollo (PMD) 2022-2024. Se contemplan dos objetivos importantes, relacionados con la creación de la mypes y su crecimiento sostenible y sustentable, relacionados con "*Capacitación* y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Tecámac", se requiere que estos y su equipo de trabajo, se involucren con:

Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.

Acciones que permitirán su consolidación a largo plazo, con el desarrollo de las habilidades del director de la mype, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano, la calidad de productos y servicios.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Censos Económicos (2019) México https://datamexico.org/es/profile/geo/tecamac#Industrias.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Gutierrez Escalante, M. (30 de 12 de 2021). Plan de Desarrollo Municipal. 2022-2024. México, Estado de México, Tecámac, México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Instituto Mexiquense del Emprendedor (2021). https://ime.edomex.gob.mx/emprendedores/capacitacion-mipymes-edomex

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empre-

sarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 23. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Toluca y Ecatepec de Morelos, Estado de México, México.

Carlos Robles Acosta
Zugaide Escamilla Salazar
Sarahi Guadalupe Hernández Castro
Laura Edith Alviter Rojas

Universidad Autónoma del Estado de México
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.23

Resumen

El desarrollo de habilidades en los colaboradores de las micro y pequeñas empresas adquiere relevancia por su repercusión en la competitividad, pero también en la generación de empleo en zonas densamente pobladas como es el caso de Toluca y Ecatepec de Morelos. Se aplicó un instrumento de 85 ítems tipo Likert a 271 directores de la empresa. La muestra obtenida estuvo limitada por cuestiones de inseguridad que enfrentan las empresas en los municipios estudiados, lo que genera desconfianza en los tomadores de decisiones. Los resultados indican que existen diferencias estadísticamente significativas entre la muestra de directivos de mypes de Toluca y Ecatepec de Morelos respecto de la muestra de Latinoamérica en ocho de nueve dimensiones analizadas. Se encontró que el manejo de conflictos, comunicación y liderazgo presentan una incidencia significativa en la promoción de la capacitación. Este resultado sugiere una alta incidencia de habilidades relacionadas con la gestión de grupos en la promoción de los procesos formativos del personal. La existencia de diferencias entre grupos, permite pensar en la necesidad de crear estrategias a partir de alternativas en razón del contexto en que se desenvuelve la empresa.

Palabras clave:

Capacitación, Estado de México, habilidades directivas y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la

mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico

de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de

la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

Las ciudades de Toluca y Ecatepec de Morelos en el Estado de México se caracterizan por una alta densidad poblacional. Actualmente se consideran polos de Desarrollo económico por la cantidad de empresas que existen de todos los tamaños y el empleo que brindan a la población. En el caso de la Ciudad de Toluca la distribución de empresas presenta una tendencia que privilegia a las franquicias y obliga a la mype a competir con una oferta similar y a consumer productos generados por la empresa grande; mientras que, en el caso de Ecatepec de Morelos, la cercanía a la Ciudad de México la hace enfrentar problemas de inseguridad que provocan una resistencia a la participación en estudios.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Toluca y Ecatepec de Morelos.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Toluca y Ecatepec de Morelos e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscila entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 271 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 42 años, 159 (58.67%) son hombres y 112 (41.33%) mujeres; 74.54% tiene hijos. Su estado civil indica que 32.96% son solteros y 67.04% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 3.4% no tienen estudios, 10.19% han cursado primaria, 21.89% secundaria, 8.68% carrera técnica, 38.87% bachillerato, 16.6% licenciatura y 0.38% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: comercio al mayoreo y al menudeo con 69.2% del total de la muestra y la menos representada fue la de otras actividades de servicios con 5.3%, (ver Tabla 23.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 35.51% y en el mercado informal 64.49%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,266 de los cuales 721 (56.95%) son mujeres y 545 (43.05%) son hombres; además 485 (38.31%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,134 (67.94%) de los trabajadores, 560 (49.38%) mujeres y 574 (50.62%) hombres.

Tabla 23.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	31	12.6%
Comercio al mayoreo y al menudeo	171	69.2%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	17	6.9%
Información y comunicaciones	15	6.1%
Otras actividades de servicios	13	5.3%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 23.2.

Tabla 23.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.

Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes de Toluca y Ecatepec de Morelos son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Por el tamaño de la muestra, es pertinente tomar los valores con cierta prudencia ya que pueden adolecer de significancia

estadística. Estos valores se presentan en la tabla 23.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Toluca y Ecatepec de Morelos, Estado de México y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 23.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Toluca y Ecatepec de Morelos, Estado de México con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.799	4.267	0.648	4.26	0.672	0.007
Manejo de conflictos	0.796	4.273	0.648	4.222	0.674	0.051
Comunicación	0.718	4.399	0.572	4.373	0.618	0.026
Coaching y retroalimentación	0.737	4.272	0.584	4.229	0.644	0.043
Motivación	0.729	4.206	0.632	4.218	0.698	-0.012
Delegar	0.756	4.412	0.582	4.377	0.62	0.035
Trabajo en equipo	0.82	4.278	0.697	4.326	0.683	-0.048
Liderazgo	0.754	4.178	0.673	4.218	0.654	-0.04
Capacitación	0.847	3.931	0.803	4.005	0.785	-0.074

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 23.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 23.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.638.

Tabla 23.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.458
R cuadrada	0.65
R cuadrada ajustada	0.638
Valor F	54.2
Grados de libertad	8 y 233
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 23.5, se consideran significativas 3 de las variables analizadas: *manejo de conflictos, comunicación y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 23.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Toluca y Ecatepec de Morelo

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	0.079	0.264	0.299	0.765
Solución de problemas	0.099	0.064	1.549	0.123
Manejo de conflictos	0.189	0.069	2.744	0.007**
Comunicación	-0.271	0.075	-3.616	0***
Coaching y retroalimentación	-0.002	0.088	-0.026	0.979
Motivación	-0.004	0.074	-0.061	0.952
Delegar	-0.07	0.078	-0.906	0.366
Trabajo en equipo	0.107	0.071	1.502	0.135
Liderazgo	0.883	0.076	11.673	0***

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Los resultados permiten aceptar la primera hipótesis planteada. Se acepta la existencia de diferencias significativas entre los directores de mypes de Toluca y Ecatepec de Morelos, Estado de México respecto de las de otros directores de Latinoamérica. Las implicaciones de este resultado sugiere la necesidad de crear estrategias que se circunscriben a cada contexto.

Por otra parte, no se acepta la hipótesis que sugiere una influencia positiva de las *habilidades directivas* de los directores de las mypes en la *capacitación.* Se aprecia que las dimensiones de *solución de problemas, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y trabajo en equipo* no son incidentes en la promoción de la *capacitación.* A pesar de los efectos positivos de factores como el liderazgo, que se supondría sería determinante en el comportamiento de las demás dimensiones, no fue posible probar su papel predominante. Este resultado obliga a replantear el estudio de un modelo teórico, donde algunas dimensiones tendrían un papel de variables intermedias o mediadoras y el impulso de la *capacitación* se podría mantener como la variable de resultado.

Se tuvieron limitaciones importantes en este trabajo, una de ellas es que no se logró identificar la existencia de diferencias entre hombres y mujeres, algo que bien valdría el esfuerzo analizar, por su relevancia en los estudios de género, con una valoración equilibrada de las variables tanto en hombres como en mujeres. Otra limitación ocurrió en el levantamiento de datos en las zonas de estudio. Los participantes manifestaron que la inseguridad que enfrentan los negocios no les motiva a participar con confianza, desde el año pasado se volvieron frecuentes los casos de extorsión, lo que limita los estudios en zona conurbada a la Ciudad de México y que hace pertinente su estudio de manera específica.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recupera-

do https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 24. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Celaya, Guanajuato, México.

Christian Paulina Mendoza Torres
Ma Del Pilar Segovia Melecio
Lourdes Jasso Montoya
Consuelo Orozco Ávila

Universidad Tecnológica Laja Bajío
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.24

Resumen

El presente capítulo tiene por objetivo determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Celaya, Guanajuato, e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.* Por lo anterior se definió trabajar bajo un enfoque cuantitativo, con diseño transversal, y alcances exploratorio, descriptivo y correlacional; considerando una muestra aleatoria simple, con un total de 366 micro y pequeñas empresas del ya mencionado municipio. Para efectuar el levantamiento de información se empleó un cuestionario, del cual se utilizaron tres partes: la primera para conocer las características de la empresa, la segunda para abordar los datos generales del director de la empresa y la última para identificar las *habilidades directivas* a través de las variables medidas: *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación.* Entre los principales resultados destaca que la comunicación es la habilidad que difiere estadísticamente respecto al resto, con los directores de las Mypes en Latinoamérica,; de igual modo se observó que el coaching y retroalimentación, la motivación, el liderazgo y la comunicación son variables que influyen positivamente en la preferencia de los directores para reconocer la necesidad de capacitar a los empleados. Ahora bien, la *capacitación* fue una de las áreas de oportunidad que se detectaron entre la percepción de los participantes de este estudio, por lo que resulta necesario sensibilizar en cuanto al tema se refiere a los empresarios.

Palabras clave:

Capacitación, Guanajuato, habilidades directivas y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business)*, así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar

equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar

destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

El municipio de Celaya, Guanajuato, cuenta con una extensión territorial de 553.23 kilómetros cuadrados, equivalente al 1.82% de la superficie total del estado.

De acuerdo a DataMexico (2020), la población en Celaya fue de 521,169 habitantes (48.6% hombres y 51.4% mujeres). Los rangos de edad que concentran mayor población son de 15 a 19 años (44,962 habitantes), 20 a 24 años (44,893 habitantes) y 10 a 14 años (43,659 habitantes). El 87% de la población se encuentra en localidades urbanas, principalmente en la zona sur poniente de la ciudad.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en el Censo Económico (2019) los sectores económicos que concentraron más unidades económicas en Celaya fueron: comercio al por menor (9,856 unidades), otros servicios, excepto actividades gubernamentales (3,569 unidades) y servicios de alojamiento temporal y de preparación de

alimentos y bebidas (2,687 unidades). De igual manera los sectores económicos que concentraron mayores ingresos totales en Celaya fueron: industrias manufactureras ($140,939M MX), comercio al por menor ($31,962M MX) y comercio al por mayor ($26,826M MX). Siendo los sectores económicos que concentraron más empleados dependientes de la unidad económica en Celaya las industrias manufactureras (32,005 empleados), comercio al por menor (25,281 empleados) y servicios de apoyo a los negocios, manejo de residuos y desechos, así como servicios de remediación (15,893 empleados).

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Celaya.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Celaya e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 366 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 38 años, 173 (47.27%) son hombres y 193 (52.73%) mujeres; 66.12% tiene hijos. Su estado civil indica que 37.98% son solteros y 62.02% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 5.11% no tienen estudios, 9.94% han cursado primaria, 21.02% secundaria, 12.22% carrera técnica, 34.09% bachillerato, 17.05% licenciatura y 0.57% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 55.6% del total de la muestra y la menos representada fue la de *agricultura, ganadería, silvicultura y pesca* con 3.8%, (ver Tabla 24.1). Las

empresas establecidas formalmente representaron 44.81% y en el mercado informal 55.19%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,570 de los cuales 806 (51.34%) son mujeres y 764 (48.66%) son hombres; además 687 (43.76%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,001 (53.16%) de los trabajadores, 528 (52.75%) mujeres y 473 (47.25%) hombres.

Tabla 24.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	13	3.8%
Industrias manufactureras	50	14.7%
Comercio al mayoreo y al menudeo	189	55.6%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	34	10%
Información y comunicaciones	14	4.1%
Otras actividades de servicios	40	11.8%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 24.2.

Tabla 24.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.

Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las habilidades directivas de los directores de mypes de mi municipio son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las habilidades directivas de los directores de las mypes influyen positivamente en la capacitación.

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la tabla 24.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y capacitación, presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Celaya, Guanajuato y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 24.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Celaya, Guanajuato con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.824	4.391	0.639	4.26	0.672	0.131 ***
Manejo de conflictos	0.82	4.33	0.666	4.222	0.674	0.108 **
Comunicación	0.825	4.407	0.632	4.373	0.618	0.034
Coaching y retroalimentación	0.852	4.312	0.703	4.229	0.644	0.083 *
Motivación	0.833	4.328	0.703	4.218	0.698	0.11 **
Delegar	0.868	4.466	0.663	4.377	0.62	0.089 *
Trabajo en equipo	0.866	4.444	0.695	4.326	0.683	0.118 ***
Liderazgo	0.825	4.29	0.721	4.218	0.654	0.072 .
Capacitación	0.861	4.095	0.807	4.005	0.785	0.09 *

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 24.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 24.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.732.

Tabla 24.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.416
R cuadrada	0.739
R cuadrada ajustada	0.732
Valor F	111.3
Grados de libertad	8 y 315
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 24.5, se consideran significativas 4 de las variables analizadas: *comunicación, coaching y retroalimentación, motivación y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 24.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Celaya

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	0	0.187	0	1
Solución de problemas	-0.017	0.056	-0.309	0.758
Manejo de conflictos	-0.008	0.061	-0.139	0.89
Comunicación	-0.15	0.066	-2.286	0.023*

Coaching y retroalimentación	0.132	0.061	2.185	0.03*
Motivación	0.129	0.057	2.285	0.023*
Delegar	-0.04	0.061	-0.661	0.509
Trabajo en equipo	-0.008	0.051	-0.157	0.875
Liderazgo	0.922	0.055	16.631	0***

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Dando seguimiento a los objetivos de este estudio, los cuales fueron determinar el perfil del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Celaya, e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación*, se concluye que el trabajo en equipo, delegar y la comunicación son aquellas percibidas como las tres más predominantes entre los directivos del lugar de estudio.

En cuanto a las hipótesis se refiere: 1) Las *habilidades directivas* de los directores de mypes de Celaya, Guanajuato son diferentes a otros directores de Latinoamérica se determina que hay una diferencia estadísticamente significativa únicamente en la variable de comunicación (p. .034), el resto de las variables estudiadas no tienen una diferencia significativa con el resto de los directores de América Latina. Por lo que la hipótesis se refuta, salvo por la ya mencionada. Esto significa que los directores del estudio destacan en la comunicación, con respecto a otros, lo cual es necesario para la administración eficaz y el liderazgo, según señalan Whetten y Cameron (2011), pues la comunicación se clasifica dentro de las habilidades importantes.

La hipótesis 2) Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación*, se observa, de acuerdo con los datos analizados que la *comunicación, el coaching y retroalimentación, la motivación y el liderazgo son las variables que sí influyen positivamente en la capacitación, a diferencia del resto (solución de problemas, manejo de conflicto, delegar y trabajo en equipo*) las cuales no mostraron un impacto en la capacitación. Lo anterior nos permite concluir que la hipótesis se confirma, aunque no para todas las habilidades, por lo tanto se deduce que sí se presentan en los directores de las Mypes estudiadas las variables significativas, será más probable que consideren y reconozcan la necesidad de capacitar a los empleados.

Así pues se requiere continuar profesionalizando a los directores de las Mypes de Celaya, en miras de fortalecer aquellas habilidades que ya se perciben como sobresalientes, pero sin duda dirigir los esfuerzos con prioridad a las que son percibidas con menor presencia como el liderazgo y precisamente la *capacitación,* de hecho esta última fue la que obtuvo menor promedio entre todas las variables estudiadas, lo que representa un área de oportunidad para sensibilizar a los dueños de estas empresas en invertir en el desarrollo y perfeccionamiento de sus colaboradores.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

DataMéxico (2020). Celaya Municipio de Guanajuato. https://datamexico.org/es/profile/geo/celaya

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Instituo Nacional de Estadística y Geografía (2019). Censo Económico. https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2019/

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Busi-*

ness Venturing, 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand:

Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 25. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Dolores Hidalgo Cuna de la Independencia Nacional, Guanajuato, México.

María Carmen Lira Mejía
Martha Soledad Landeros Guerra
Marcos Urbina Ibarra
Carla Michele San Elías Conejo

Universidad Tecnológica del Norte de Guanajuato
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.25

Resumen

El presente trabajo de investigación es un esfuerzo realizado entre alumnos y maestros de la UTNG, elaborado con una metodología que da validez a los datos señalados, investigar las fortalezas y debilidades que presentan las mypes en la localidad es una tarea que municipios, instituciones de educación y empresarios realizan, se hizo con esta investigación la identificación de *habilidades directivas*, duras y blandas, que se pueden aprender y dominar para contribuir al desarrollo de las organizaciones, entre las habilidades estudiadas se determinaron seis que no mostraron un efecto significativo en la promoción de la *capacitación,* así como la necesidad de implementar estrategias que permitan promover la *capacitación* en esas habilidades.

Dolores Hidalgo Cuna de la Independencia Nacional en el estado de Guanajuato, presenta una población de directivos de una edad arriba de la media de la esperanza de vida en México, ocupa considerar la sucesión de liderazgo no se considera como prioridad, aunque sí se considera el ciclo de vida promedio de una empresa y el proceso de capacitar al sucesor, la *capacitación* se vuelve determinante para la subsistencia de las empresas; Por ello, la presente investigación consiste en identificar las *habilidades directivas* de los directores de las mypes del municipio, con relación a otros directores de Latinoamérica, así como conocer la influencia positiva de la *capacitación* en el desarrollo de sus habilidades.

Palabras clave:

Capacitación, Guanajuato, habilidades directivas y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el

conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesi-

dades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

El Índice de Competitividad Estatal 2022 Guanajuato se calificó en el lugar 18 dando como resultado competitividad media baja, (ICE, 2022) el PIB que aporta al país es el 4.3%, mientras que la tasa de ocupación laboral es de 97.1.9%, a julio 2022 (INEGI, 2022).

Dolores Hidalgo Cuna de la Independencia Nacional, Guanajuato, Pueblo Mágico es Patrimonio Histórico y Cuna de la Independencia Nacional localizado en la región centro-norte del Estado de Guanajuato, los principales sectores económicos que concentran más empresas y mayores ingresos en el municipio según el Censo del 2019 son en primer lugar el comercio al por menor, seguido por las industrias manufactureras y otros servicios excepto actividades gubernamentales; la concentración de más empleos dependientes de la organización son las Industrias Manufactureras, Comercio al por Menor y Servicios de Alojamiento Temporal y de Preparación de Alimentos y Bebidas; las ventas internacionales del municipio fueron US$7.12M y un total de US$207k en compras internacionales, se registró un monto de remesas de US$60.6M. ("Data México", 2022) cuenta con 5,016 unidades económicas de las cuales 4,895 son mypes, que representan el 97.63% (INEGI, 2016).

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Dolores Hidalgo Cuna de la Independencia Nacional, Guanajuato.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Dolores Hidalgo Cuna de la Independencia Nacional, Guanajuato, e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 439 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 40 años, 225 (51.25%) son hombres y 214 (48.75%) mujeres; 74.94% tiene hijos. Su estado civil indica que 33.26% son solteros y 66.74% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 8.33% no tienen estudios, 13.66% han cursado primaria, 25.23% secundaria, 8.33% carrera técnica, 31.48% bachillerato, 12.96% licenciatura y 0% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 64.1% del total de la muestra y la menos representada fue la de *otras actividades de servicios* con 3.2%, (ver Tabla 25.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 41.07% y en el mercado informal 58.93%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,218 de los cuales 1,166 (52.57%) son mujeres y 1,052 (47.43%) son hombres; además 908 (40.94%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,463 (55.19%) de los trabajadores, 757 (51.74%) mujeres y 706 (48.26%) hombres.

Tabla 25.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	14	3.4%
Industrias manufactureras	65	16%
Comercio al mayoreo y al menudeo	261	64.1%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	33	8.1%
Información y comunicaciones	21	5.2%
Otras actividades de servicios	13	3.2%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 25.2.

Tabla 25.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.

Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes del municipio de Dolores Hidalgo, Cuna de la Independencia Nacional, son diferentes a los de los otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la tabla 25.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Dolores Hidalgo Cuna de la Independencia Nacional, Guanajuato y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 25.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Dolores Hidalgo Cuna de la Independencia Nacional, Guanajuato con la del estudio en general.

		Local		**Latinoamérica**		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.813	4.221	0.634	4.26	0.672	-0.039
Manejo de conflictos	0.852	4.109	0.743	4.222	0.674	-0.113 **
Comunicación	0.8	4.298	0.635	4.373	0.618	-0.075 *
Coaching y retroalimentación	0.79	4.163	0.618	4.229	0.644	-0.066 *
Motivación	0.791	4.194	0.672	4.218	0.698	-0.024
Delegar	0.839	4.317	0.645	4.377	0.62	-0.06 .
Trabajo en equipo	0.842	4.276	0.696	4.326	0.683	-0.05

Liderazgo	0.75	4.11	0.639	4.218	0.654	-0.108 ***
Capacitación	0.828	3.876	0.724	4.005	0.785	-0.129 ***

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 25.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 25.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.627.

Tabla 25.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.444
R cuadrada	0.634
R cuadrada ajustada	0.627
Valor F	90.4
Grados de libertad	8 y 417
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 25.5, se consideran significativas 1 de las variables analizadas: *liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 25.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Dolores Hidalgo, Cuna de la Independencia Nacional

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	0.116	0.177	0.657	0.512
Solución de problemas	0.056	0.051	1.1	0.272
Manejo de conflictos	0.067	0.046	1.455	0.146

Comunicación	-0.105	0.054	-1.926	0.055
Coaching y retroalimentación	0.044	0.054	0.818	0.414
Motivación	0.086	0.05	1.718	0.087
Delegar	-0.038	0.054	-0.708	0.48
Trabajo en equipo	-0.028	0.049	-0.568	0.57
Liderazgo	0.838	0.057	14.675	0***

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Las *habilidades directivas* son entendidas como conocimientos esenciales que deben tener en el área de negocio en la que se encuentra el director o directora para poder supervisar, controlar, delegar y aportar valor añadido a su trabajo y al del resto de los colaboradores, en el caso específico de los directivos del municipio, el 78% cuenta con una habilidad dura adquirida en la educación formal, en el nivel preparatoria o bachillerato.

La población de directivos se encuentra en edad arriba de la media con 40 años considerándose un factor importante para la sucesión, ya que de acuerdo a la esperanza de vida en México es de 78 años en promedio (INEGI, 2022) se visualiza que el director debería reflexionar en capacitar para una sucesión en la empresa, con el dato del 74.94% de los directores participantes tiene hijos, se conoce que el ciclo de vida promedio de una mype es de 7 años, la *capacitación* es un factor que debe ser aprovechado por el director y el sucesor, para que las habilidades de ambos puedan ser desarrolladas y puestas en práctica con asertividad para ampliar el ciclo de vida de su organización.

Dentro de las mype la actividad de negocio más representativa es el comercio al mayoreo y menudeo con un 64.1%, muy por debajo se encuentra el sector servicios dato que es contrastante al ser un municipio declarado como pueblo mágico, en lo que respecta a la variable *capacitación* se observa desigualdad al favorecer con un 67.11% a los hombres y solo el 64.92% a las mujeres.

Al hacer el comparativo con Latinoamérica sobre las variables de estudio, se encontró que la solución de problemas y manejo de conflictos a nivel local se desarrollan, pero pueden fortalecerse, mientras que las variables de motivación, delegación, coaching y retroalimentación presentan una mejor correlación, permitiendo ver que estas *habilidades directivas* son las de mayor atención por los directivos de las organizaciones.

Al revisar el nivel de percepción en las competencias relacionadas con las habilidades de los empresarios, la habilidad de liderazgo es la que muestra un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación*, por ello se hace necesidad en las organi-

zaciones lo siguiente:

*Apoyarse de personal calificado, lograr una concentración de capital intelectual desde el sucesor, para dirigir las áreas básicas de sus negocios.

*Gestionar el desarrollo de habilidades blandas y apremiantemente la comunicación.

*Gestionar como ventaja competitiva, el talento del capital humano.

*Incluir de forma igualitaria a hombres y mujeres en la *capacitación.*

Fortalecer *habilidades directivas* del director con *capacitación* en el siguiente orden prioritario: *comunicación, delegación, trabajo en equipo, coaching y retroalimentación, solución de problemas, manejo de conflictos y motivación.*

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Índice de Competitividad Estatal 2022. (2022).

INEGI. (2022). ENOE. INEGI. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/enoen/enoen2022_07.pdf

INEGI, I. (2022). Tabulados Interactivos-Genéricos. Inegi.org.mx. Recuperado el 18 de agosto de 2022, de https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/interactivos/?pxq=Mortalidad_Mortalidad_09_61312f04-e039-4659-8095-0ce2cd284415.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 26. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de León, Guanajuato, México.

Ma Guadalupe Serrano Torres
Ma de la Luz Quezada Flores
Jesús David Terrazas González
Mauricio Mejia Guerrero

Universidad Tecnológica de León
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.26

Resumen

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos sobre la capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de León, Guanajuato, Al año 2022, se examinó una muestra de 378 mypes de forma aleatoria conformada por diversos sectores donde el más representativo fue el comercio al menudeo y mayoreo con un 51.7%, se encontró, seguido por el sector alojamiento y servicio de comidas con un 19.2 y alimentos un que en la percepción de capacitación y desarrollo por último se encuentra la industria manufacturer con un 16.5%. Para medir las *habilidades directivas* de los directores de las mypes se analizaron los terminus de *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación.* Siendo representativas en primer lugar capacitación con un valor P de 0.196, seguido de solución de problemas con un valor P de 0.119, trabajo en equipo con un valor P de .111 y por último coaching y retroalimentación con un valor P de 0.106, se concluye que de los ítems analizados *capacitación* fue la más representativa y en la que tuvieron mayor enfoque los directivos de las mypes de León, Guanajuato.

Palabras clave:

Capacitación, Guanajuato, habilidades directivas, León y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la

mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico

de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de

la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

El municipio de León tiene 1,721,215 habitantes, que representa el 27.9% de la población de Guanajuato, de los cuales el 49.2 % son hombres y representan 846,673 y el 50.8% son mujeres y son 875,542, la población tiene en promedio 28 años o menos, de cada 100 personas de 15 años y más no saben leer ni escribir, el grado de escolaridad se ubica por arriba del grado nacional. El Porcentaje de personas que asisten a la escuela son el 29.6% que representan 453,976; el promedio de habitantes por vivienda es de 3.9; existen 9,189 viviendas con un solo cuarto y son habitadas por uno y hasta más de 9 ocupantes; 7.5% de la población cuenta con instrucción educativa, las causas de migración al censo 2020, son principalmente reunirse con la familia 16,502, cambio u oferta de trabajo 11,491, buscar trabajo 7,781, estudiar 4,743, se casó o unió 2,128 estos son los principales motivos. La población está afiliada al IMSS en un 53.6%, el 22.2% no está afiliada y al INSABI el 17.8%, el 3.9 al ISSSTE.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de León.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de León e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación*.

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 357 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 41 años, 222 (62.18%) son hombres y 135 (37.82%) mujeres; 73.95% tiene hijos. Su estado civil indica que 29.78% son solteros y 70.22% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 4.02% no tienen estudios, 12.64% han cursado primaria, 18.97% secundaria, 12.36% carrera técnica, 31.61% bachillerato, 20.11% licenciatura y 0.29% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: comercio al mayoreo y al menudeo con 51.7% del total de la muestra y la menos representada fue la de información y comunicaciones con 6.3%, , y la menos representada fue la de otras actividades de servicios con 6.3%, (ver Tabla 26.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 57.06% y en el mercado informal 42.94%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,924 de los cuales 1,464 (50.07%) son mujeres y 1,460 (49.93%) son hombres; además 1,217 (41.62%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 2,996 (71.1%) de los trabajadores, 1,335 (44.56%) mujeres y 1,661 (55.44%) hombres.

Tabla 26.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	55	16.5%
Comercio al mayoreo y al menudeo	172	51.7%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	64	19.2%
Información y comunicaciones	21	6.3%
Otras actividades de servicios	21	6.3%

Fuente: elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 26.2.

Tabla 26.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.

Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de León Guanajuato, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la tabla 26.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,*

presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en León, Guanajuato y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 26.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de León, Guanajuato con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.817	4.379	0.596	4.26	0.672	0.119 ***
Manejo de conflictos	0.838	4.284	0.657	4.222	0.674	0.062 .
Comunicación	0.806	4.365	0.61	4.373	0.618	-0.008
Coaching y retroalimentación	0.834	4.335	0.615	4.229	0.644	0.106 ***
Motivación	0.809	4.323	0.619	4.218	0.698	0.105 **
Delegar	0.807	4.445	0.57	4.377	0.62	0.068 *
Trabajo en equipo	0.833	4.437	0.587	4.326	0.683	0.111 ***
Liderazgo	0.805	4.301	0.61	4.218	0.654	0.083 *
Capacitación	0.855	4.201	0.687	4.005	0.785	0.196 ***

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 26.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 26.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.704.

Tabla 26.4.
Estadísticas de la regression

Medición	Valor
Error estándar	0.344
R cuadrada	0.711
R cuadrada ajustada	0.704
Valor F	101.3
Grados de libertad	8 y 329
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 26.5, se consideran significativas 3 de las variables analizadas: *manejo de conflictos, coaching y retroalimentación y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, comunicación, motivación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 26.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en León

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	0.269	0.179	1.501	0.134
Solución de problemas	-0.001	0.047	-0.014	0.989
Manejo de conflictos	0.114	0.054	2.122	0.035*
Comunicación	-0.021	0.048	-0.441	0.659
Coaching y retroalimentación	0.229	0.051	4.459	0***
Motivación	-0.033	0.051	-0.642	0.521
Delegar	-0.077	0.049	-1.569	0.118
Trabajo en equipo	-0.044	0.049	-0.896	0.371
Liderazgo	0.755	0.053	14.328	0***

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

La Tabla 26.5 muestra los resultados de la regresión de las variables de *habilidades directivas* en la estimación de la *capacitación*. Donde se observa que coaching y retroalimentación son altamente representativos con respecto a la *capacitación,* tienen una influencia directa con el tema *capacitación*, al igual que la variable liderazgo resulta significativa de la *capacitación,* de aquí se deriva que los directivos de las mypes se encuentran altamente comprometidos con la *capacitación* de su personal. Y manejo de conflictos es significativo con la variable *capacitación* en menor grado que las dos anteriores.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 27. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Santa Cruz de Juventino Rosas, Guanajuato, México

Claudia González Escoto
Eliseo Cano Ramírez
María Isabel Valdez González
Fabiola María Guadalupe Banda Pérez

Universidad Politécnica de Juventino Rosas
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.27

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las mypes del municipio de Santa Cruz de Juventino Rosas, Guanajuato y comparar con las habilidades de los directores de Latinoamérica. Además, determinar el perfil general el nivel de la percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del mismo municipio e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

El trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El análisis correlacional de las variables permitió identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la capacitación en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para apoyar la formación en las microempresas

Se consideran significativas cuatro de las variables analizadas: *coaching y retroalimentación, motivación, delegar y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

El resultado de la investigación contribuye a conocer el nivel de *habilidades directivas* en las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de micro y pequeñas empresas. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

Palabras clave:

Capacitación, competencias, habilidades directivas y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? de dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para promover la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la

mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico

de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan para las pequeñas y medianas empresas un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo

Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

Santa Cruz de Juventino Rosas es un municipio situado en la porción centro-norte del estado de Guanajuato, forma parte de la zona metropolitana Laja-Bajío y cuenta con una superficie de 415 kilómetros cuadrados. Su cabecera municipal se ubica en la parte centro-sur del municipio. En el año 2020 la población fue de 82,340 habitantes; 47.6% hombres y 52.4% mujeres, lo que representa un incremento del 3.9% en relación al año 2010. Además, cuenta con una población activa del 57% del total.

Su actividad económica principal es la agricultura, teniendo un 80% del uso del suelo dedicado a esta actividad, tanto de riego como temporal, destacando en el año 2020 la producción de coles, incluidos los repollos, coliflores y productos comestibles similares del género brássica frescos o refrigerados y otras verduras frescas o refrigeradas, representando ventas internacionales de US$1.92M y US$1.25M respectivamente (INEGI, 2020).

Respecto a las compras internacionales de Santa Cruz de Juventino Rosas en 2021, fueron artículos de plástico para el transporte o embalaje de mercancías (US$89.2K). Los principales países de origen de las compras internacionales en 2021 fueron Estados Unidos (US$60.7K), Vietnam (US$24.5K) y Canadá (US$4.08K), de acuerdo a datos de la Secretaría de Economía.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Santa Cruz de Juventino Rosas.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Santa Cruz de Juventino Rosas e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 510 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 40 años, 188 (36.86%) son hombres y 322 (63.14%) mujeres; 72.16% tiene hijos. Su estado civil indica que 35.56% son solteros y 64.44% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 9.33% no tienen estudios, 16.07% han cursado primaria, 23.81% secundaria, 8.93% carrera técnica, 27.98% bachillerato, 13.49% licenciatura y 0.4% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas, la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 88.5% del total de la muestra y la menos representada fue la de *información y comunicaciones* con 5.3%, (ver Tabla 27.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 57.85% y en el mercado informal 42.15%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,781 de los cuales 1,102 (61.88%) son mujeres y 679 (38.12%) son hombres; además 837 (47%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,564 (75.3%) de los trabajadores, 953 (60.93%) mujeres y 611 (39.07%) hombres.

Tabla 27.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Comercio al mayoreo y al menudeo	431	88.5%
Información y comunicaciones	26	5.3%
Otras actividades de servicios	30	6.2%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último, la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 27.2.

Tabla 27.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.

Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Santa Cruz de Juventino Rosas, Guanajuato, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Para evaluar esta hipótesis se pondera cada una de las diferencias de medias de las habilidades directivas mostradas en la tercera tabla de su capítulo, adjunto imagen de ejemplo:

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 27.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Santa Cruz de Juventino Rosas, Guanajuato y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 27.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Santa Cruz de Juventino Rosas, Guanajuato con la del estudio en general.

		Local		**Latinoamérica**		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.831	4.28	0.633	4.26	0.672	0.02
Manejo de conflictos	0.812	4.222	0.635	4.222	0.674	0
Comunicación	0.843	4.414	0.595	4.373	0.618	0.041
Coaching y retroalimentación	0.804	4.211	0.62	4.229	0.644	-0.018
Motivación	0.801	4.21	0.665	4.218	0.698	-0.008
Delegar	0.834	4.386	0.61	4.377	0.62	0.009
Trabajo en equipo	0.884	4.386	0.65	4.326	0.683	0.06 *
Liderazgo	0.784	4.224	0.642	4.218	0.654	0.006
Capacitación	0.854	3.985	0.766	4.005	0.785	-0.02

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 27.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 27.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.688.

Tabla 27.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.427
R cuadrada	0.693
R cuadrada ajustada	0.688
Valor F	138
Grados de libertad	8 y 489
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 27.5, se consideran significativas 4 de las variables analizadas: *coaching y retroalimentación, motivación, delegar y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación y trabajo en equipo no* mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 27.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Santa Cruz de Juventino Rosas

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.194	0.16	-1.212	0.226
Solución de problemas	0.044	0.046	0.949	0.343
Manejo de conflictos	0.039	0.046	0.845	0.399
Comunicación	-0.102	0.052	-1.957	0.051.
Coaching y retroalimentación	0.178	0.053	3.363	0.001***
Motivación	0.125	0.048	2.626	0.009**
Delegar	-0.136	0.053	-2.583	0.01**
Trabajo en equipo	-0.049	0.047	-1.032	0.302
Liderazgo	0.902	0.049	18.28	0***

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

En el estudio comparativo de la muestra de Santa Cruz de Juventino Rosas, Guanajuato con la investigación de Latam, se consideran significativas 4 de las variables analizadas: la primera de éstas es coaching y retroalimentación, es decir, actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño. La segunda variable, motivación se refiere a generar compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, proveer los recursos y apoyos necesarios, metas desafiantes y específicas del reconocimiento del desempeño excepcional, recompensa y un trato de equidad y justicia. La tercera variable se refiere a delegación, definida como dirigir al capital humano por medio de trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia y la última liderazgo, que se refiere a lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas. Las variables *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.* Tres de las cuatro variables tienen un coeficiente positivo en su relación con la promoción de la *capacitación*, excluyendo así la variable delegación.

La encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), la Secretaría de Economía y la Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico destacan que el 84.7% de las microempresas no capacita a sus empleados, debido a que consideran que las habilidades que poseen son suficientes para realizar sus actividades. La gran mayoría (72.2%) no proporciona *capacitación* argumentando que el conocimiento y las habilidades son adecuados, o sea que no necesitaban la *capacitación.*

Lo anterior pone de manifiesto que la falta de habilidades gerenciales también impide el crecimiento y la productividad de las mypes, puesto que 39.6% de las mismas no cuenta con una acción de solución ante problemas presentados en el proceso de producción y sólo 13.9% tiene un instrumento de mejora continua.

Los resultados de la prueba de hipótesis en la comparativa de las medias, mostraron que hay diferencia significativa entre las *habilidades directivas* de los directores de mypes de Juventino Rosas a las de otros directores de Latinoamérica, por lo que se acepta H1. En relación a la hipótesis H2 se acepta, puesto que en la investigación se observa que las cuatro variables de las *habilidades directivas* afectan positivamente a la *capacitación.*

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI] (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (DENUE). Aguascalientes, México. Recuperado de: http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 28. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Valle de Santiago, Guanajuato, México

María Guadalupe Uribe Plaza
Patricia del Carmen Mendoza García
Sandra Ivette García Pichardo

Universidad Tecnológica del Suroeste de Guanajuato
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.28

Resumen

Las *habilidades directivas* y la capacitación son factores que influyen en la competitividad, desarrollo y sostenibilidad de las micro y pequeñas empresas, en este sentido el director de la mype se convierte en un elemento imprescindible para asegurar la gestión adecuada de la empresa, ya que en la mayoría de los casos las decisiones y la responsabilidad del diseño de estrategias y desarrollo del capital humano recaen sobre él.

El presente estudio de enfoque cuantitativo, transversal con alcance exploratorio, descriptivo y correlacional, con un 95% de confianza, tiene como objetivos determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Valle de Santiago e identificar la influencia de éstas en la percepción del empresario sobre la capacitación.

De igual forma se muestra un comparativo de las *habilidades directivas* existentes en los dirigentes del municipio con respecto a las presentadas a nivel Latinoamérica; para lograr los objetivos anteriores se empleó una muestra de 492 mypes de la entidad.

Los directores de las mypes de Valle de Santiago tienen diferentes *habilidades directivas,* ya que todas las variables: *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar, trabajo en equipo y liderazgo* obtuvieron una media superior en cuanto a las presentadas a nivel latinoamérica.

Finalmente se confirma que las habilidades de solución de problemas, comunicación y liderazgo tienen un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación* por parte del director de las mypes en el Valle de Santiago.

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, Guanajuato y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal (*core business)*, así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la

mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico

de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de

la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

El municipio de Valle de Santiago, Guanajuato tiene una población de 142,672 habitantes distribuidos en 240 puntos censales, la cabecera tiene una población de 68,058 habitantes (INEGI, 2015).

La edad promedio de la población son 27 años; por cada 100 personas en edad productiva, hay 52.1 en edad de dependencia económica; el promedio de habitantes por vivienda es de 4 personas, 3.6% de la población no cuenta con instrucción educativa, 53.8% tiene educación básica, 5.9% media superior y 9.2% superior. La población económicamente activa (PEA) es de 97% y la no activa 3% (INEGI, 2015).

El municipio abordado cuenta con 4,502 unidades económicas de las cuales 5,246 son micro y pequeñas empresas, que representan 116.5% (INEGI, 2016).

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Valle de Santiago.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Valle de Santiago e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscila entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 492 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 44 años, 282 (57.32%) son hombres y 210 (42.68%) mujeres; 80.69% tiene hijos. Su estado civil indica que 27.2% son solteros y 72.8% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 5.8% no tienen estudios, 10.14% han cursado primaria, 24.43% secundaria, 11.39% carrera técnica, 30.85% bachillerato, 16.56% licenciatura y 0.83% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 65.1% del total de la muestra y la menos representada fue la de *información y comunicaciones* con 4.4%, (ver Tabla 28.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 49.05% y en el mercado informal 50.95%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,787 de los cuales 1,335 (47.9%) son mujeres y 1,452 (52.1%) son hombres; además 986 (35.38%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,750 (54.93%) de los trabajadores, 820 (46.86%) mujeres y 930 (53.14%) hombres.

Tabla 28.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	25	5.5%
Industrias manufactureras	47	10.3%
Comercio al mayoreo y al menudeo	298	65.1%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	35	7.6%
Información y comunicaciones	20	4.4%
Otras actividades de servicios	33	7.2%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 28.2.

Tabla 28.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.

Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Valle de Santiago, Guanajuato, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación*.

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 28.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Valle de Santiago, Guanajuato y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 28.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Valle de Santiago, Guanajuato con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.834	4.407	0.597	4.26	0.672	0.147 ***
Manejo de conflictos	0.841	4.355	0.634	4.222	0.674	0.133 ***
Comunicación	0.807	4.484	0.584	4.373	0.618	0.111 ***
Coaching y retroalimentación	0.816	4.336	0.618	4.229	0.644	0.107 ***
Motivación	0.815	4.322	0.662	4.218	0.698	0.104 ***
Delegar	0.853	4.465	0.58	4.377	0.62	0.088 ***
Trabajo en equipo	0.842	4.453	0.613	4.326	0.683	0.127 ***
Liderazgo	0.806	4.299	0.642	4.218	0.654	0.081 **
Capacitación	0.864	4.087	0.758	4.005	0.785	0.082 *

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 28.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 28.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.665.

Tabla 28.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.434
R cuadrada	0.671
R cuadrada ajustada	0.665
Valor F	114.8
Grados de libertad	8 y 450
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 28.5, se consideran significativas 3 de las variables analizadas: *solución de problemas, comunicación y liderazgo; mientras que las variables de manejo de conflictos, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 28.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Valle de Santiago

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	0.152	0.185	0.824	0.411
Solución de problemas	0.166	0.049	3.391	0.001***
Manejo de conflictos	-0.048	0.049	-0.982	0.327
Comunicación	-0.133	0.056	-2.367	0.018*
Coaching y retroalimentación	0.021	0.056	0.38	0.704
Motivación	0.088	0.047	1.871	0.062.
Delegar	-0.092	0.053	-1.732	0.084.
Trabajo en equipo	-0.012	0.053	-0.219	0.827
Liderazgo	0.934	0.053	17.705	0***

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Para lograr la efectividad de la empresa se requiere que el director posea ciertas capacidades, conocimientos y habilidades que pueda aplicar en la organización, no obstante, el nivel de desarrollo de cada una de las *habilidades directivas* es diferente en el empresario y esto puede influir en su percepción sobre la importancia y gestión de la *capacitación,* factor impulsor de la competitividad de las mypes.

En este sentido, el estudio evidenció que las *habilidades directivas* de los empresarios mostraron medias superiores en las mypes locales, en comparación con las mypes de latinoamérica, sin embargo la regresión permite concluir que estas diferencias son estadísticamente significativas; las variables que tuvieron una mayor ponderación en el estudio local son *solución de problemas, comunicación y liderazgo,* estas podrían considerarse como las habilidades más fuertes de los empresarios, así mismo se muestra el comportamiento de las medias en donde éstas se encuentran por encima de las medias a nivel latinoamérica, infiriendo que esas habilidades si se presentan a nivel local.

Se acepta la hipótesis H1: Los directores de las mypes de Valle de Santiago tienen diferentes *habilidades directivas*, ya que todas las variables de habilidades: *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar, trabajo en equipo y liderazgo* obtuvieron una media superior en cuanto a las presentadas a nivel latinoamérica, por lo que se puede concluir que los directores de las mypes de Valle de Santiago cuentan con un nivel alto de *habilidades directivas* que les permiten apoyar en la gestión de la empresa y el logro de los objetivos organizacionales.

Por último, se conserva parcialmente la hipótesis H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la capacitación, ya que con el modelo de regresión fue posible corroborar que las variables solución de problemas y liderazgo tienen un efecto positivo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación* por parte del director de la empresa, quien percibe a la *capacitación* como una herramienta para el logro de capacidades y competencias del personal de la empresa, con el objetivo de desempeñar sus funciones y actividades de manera óptima, conclusión que concuerda con los estudios de Bermúdez, 2015; Mondy y Noe, 2005 y Valdivia et al., 2018, además se encuentra que la variable comunicación influye de manera negativa en la promoción de la *capacitación*, mientras que el resto de las *habilidades directivas* estudiadas no son estadísticamente significativas.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

INEGI. (2015). DENUE. Obtenido de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. : https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/

INEGI. (marzo de 2015). Principales resultados Encuesta Intercensal . Obtenido de www.inegi.org.mx: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/intercensal/2015/doc/eic_2015_presentacion.pdf

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 29. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Acapulco de Juárez, Guerrero, México

Aarón Romero del Campo
Mayo Iatlayuatl Urióstegui Flores
Rita Nicanor Nicolás
Arturo Villanueva Cuevas

Universidad Tecnológica de Acapulco
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.29

Resumen

Para poder operar una mype con éxito, es necesario que el director o propietario tenga pericia y habilidades que frecuentemente le falta desarrollar. Estas son habilidades técnicas *(hard skills) a*cordes con el negocio principal *(core business)*, así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Acapulco de Juárez, Guerrero e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación*. Se aplicaron un total de 475 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento. De acuerdo a los resultados obtenidos se detectan ligeras diferencias en las *habilidades directivas* en los directores de las mypes de Acapulco en relación a sus similares en Latinoamérica. Dichas habilidades influyen positivamente en la capacitación. La relación que existe entre estas lleva a reflexionar sobre las habilidades que un líder empresarial deba poseer para el logro de las metas en las organizaciones, el manejo de problemas y su solución e instrumentación de la mejora continua, así como redoblar esfuerzos en la formación de sus cuadros.

Palabras clave:

Capacitación, Guerrero, habilidades directivas y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar

equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca

diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados

(Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

De acuerdo a datos del INEGI (2021) la población total del municipio de Acapulco de Juárez es de 779,566 habitantes, (47.7% hombres y 52.3% mujeres) con una edad media de 31 años y una proporción de 91 hombres por cada 100 mujeres; un 44.1% de la población solo cuenta con educación de nivel básico. Acapulco cuenta con una población económicamente activa del 61.8%. Los sectores económicos que concentran más unidades económicas en el puerto son: comercio al por menor (14,383 unidades), servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas (5,922 unidades) y otros servicios excepto actividades gubernamentales (4,077 unidades).

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del

municipio de Acapulco de Juárez.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Acapulco de Juárez e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 475 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 42 años, 201 (42.32%) son hombres y 274 (57.68%) mujeres; 77.68% tiene hijos. Su estado civil indica que 33.26% son solteros y 66.74% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 3.18% no tienen estudios, 11.46% han cursado primaria, 11.04% secundaria, 11.04% carrera técnica, 40.98% bachillerato, 22.29% licenciatura y 0% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 51.7% del total de la muestra y la menos representada fue la de *otras actividades de servicios* con 2.4%, (ver Tabla 29.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 32.62% y en el mercado informal 67.38%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,995 de los cuales 1,092 (54.74%) son mujeres y 903 (45.26%) son hombres; además 863 (43.26%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,590 (65.11%) de los trabajadores, 870 (54.72%) mujeres y 720 (45.28%) hombres.

Tabla 29.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	70	15%

Comercio al mayoreo y al menudeo	241	51.7%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	125	26.8%
Información y comunicaciones	19	4.1%
Otras actividades de servicios	11	2.4%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 29.2.

Tabla 29.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.

Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Acapulco de Juárez son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 29.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Acapulco de Juárez, Guerrero y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 29.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Acapulco de Juárez, Guerrero con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.827	4.274	0.651	4.26	0.672	0.014
Manejo de conflictos	0.799	4.235	0.631	4.222	0.674	0.013
Comunicación	0.826	4.376	0.601	4.373	0.618	0.003
Coaching y retroalimentación	0.82	4.21	0.622	4.229	0.644	-0.019
Motivación	0.787	4.203	0.693	4.218	0.698	-0.015
Delegar	0.82	4.372	0.587	4.377	0.62	-0.005
Trabajo en equipo	0.837	4.37	0.624	4.326	0.683	0.044
Liderazgo	0.757	4.247	0.615	4.218	0.654	0.029
Capacitación	0.869	3.975	0.791	4.005	0.785	-0.03

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 29.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 29.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.621.

Tabla 29.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.486
R cuadrada	0.628
R cuadrada ajustada	0.621
Valor F	94.4
Grados de libertad	8 y 448
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 29.5, se consideran significativas 2 de las variables analizadas: *solución de problemas y liderazgo, mientras que las variables de manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 29.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Acapulco de Juárez

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	*-0.409*	*0.204*	*-2.01*	*0.045**
Solución de problemas	*0.161*	*0.055*	*2.947*	*0.003***
Manejo de conflictos	*-0.105*	*0.06*	*-1.746*	*0.082.*
Comunicación	*0.013*	*0.058*	*0.218*	*0.827*
Coaching y retroalimentación	*0.052*	*0.06*	*0.871*	*0.384*
Motivación	*0.081*	*0.053*	*1.54*	*0.124*
Delegar	*-0.106*	*0.055*	*-1.952*	*0.052.*
Trabajo en equipo	*0.001*	*0.055*	*0.022*	*0.982*
Liderazgo	*0.938*	*0.059*	*15.923*	*0****

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

En una investigación realizada en referencia a los directivos de las mypes de Acapulco se pudo determinar que en relación a sus *habilidades directivas* más destacadas es que tienen la capacidad de tolerar la incertidumbre y la ansiedad, son persuasivos y muestran fuerte convicción respecto del negocio. (Romero del Campo et al., 2020)

De acuerdo con la información en la Tabla 29.3 de la muestra de Acapulco de Juárez, Guerrero comparada con la muestra del estudio en general, al analizar las variables y la diferencia de sus medias entre el estudio local y aquel en Latinoamérica, se puede señalar que son diferentes, aunque de manera mínima, por lo que se puede decir que se cumple la H1: Las *habilidades directivas* de los directores de Mypes de Acapulco de Juárez son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

Para el caso de Acapulco de Juárez, según datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (INEGI, 2022) existe un total de 34 309 microempresas las cuales presentan diversas problemáticas como la falta de *capacitación.* De acuerdo con los

datos de la segunda Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018, se encontró que el 85.8% de estas entidades económicas no realizan *capacitación* cuyas causales son: creer que el conocimiento y las habilidades del trabajador son suficientes o pensar que esto interrumpe el trabajo y que se impartió en años previos. (INEGI, 2019).

De acuerdo con la información en la Tabla 29.5 se encontró que existen solo dos variables significativas: *la solución de problemas y el liderazgo.* La relación que existe entre estas lleva a reflexionar sobre las habilidades que un líder empresarial deba poseer para el logro de las metas en las organizaciones, así como el manejo de problemas, su solución e instrumentación de la mejora continua. En ese sentido, se dice que la H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación*, se cumple, aunque en una forma mínima, por lo que es importante que los microempresarios redoblen esfuerzos en cuestión de formación de sus cuadros.

Cabe destacar que las habilidades gerenciales son necesarias para coordinar, gestionar y dirigir, por lo que la *capacitación* va a brindar una herramienta que genere procesos productivos significativos que abonen al sentido de pertenencia con la empresa.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from hu-*

man capital. Academy of Management Review, 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

INEGI. (Septiembre de 2019). INEGI. INEGI: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2018/doc/enaproce2018pres.pdf

INEGI. (2021). Panorama Sociodemográfico de Guerrero 2020. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825197858.pdf

INEGI. (23 de Agosto de 2022). INEGI. INEGI: https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Romero del Campo, A., Urióstegui Flores, M. I., & Nicanor Nicolás, R. (2020). El comportamiento de los líderes de las mypes de Acapulco. Revista RELAyN , 4(1), 15-24. https://doi.org/10.46990/relayn.2020.4.1.234

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 30. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Petatlán, Guerrero, México

Omar Lozano Tapia
Oscar Alvarado González
Mario Abarca Otero

Universidad Tecnológica de la Costa Grande de Guerrero
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.30

Resumen

Actualmente, el director de una empresa debe contar con diferentes conocimientos, habilidades y destrezas que le permitan mantener el rumbo y éxito de la Mype, por lo que, para lograrlo, se requiere mantenerse en constante actualización, por esta razón el estudio que se realiza en el municipio de Petatlán, Guerrero; permitirá conocer la preparación de los directivos principalmente reconociendo su *capacitación* y desarrollo de diferentes habilidades, cuyas variables se dividen en *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación.*

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados (García de León, 2007).

Dentro de los resultados obtenidos en la investigación se encontró que el 68.9% de las empresas se dedican al comercio de mayoreo y al menudeo, además, la edad promedio de los participantes es de 40 años, en donde el 39.21% cuenta con estudios de bachillerato, por otro lado, se debe considerar que, del total de la muestra el 55.18% recibió *capacitación* el último año, y que, se ha dado en un 49.71% a hombres y en un 50.29% a mujeres.

Se puede notar que, la comunicación, delegar, trabajo en equipo y liderazgo, las cuales son parte de las variables estudiadas, tienen una influencia significativa en el desarrollo de *habilidades directivas,* mientras que, *solución de problemas, manejo de conflictos, coaching y retroalimentación y motivación* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Palabras clave:

Capacitación, Guerrero, habilidades directivas y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la

mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico

de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de

la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

El municipio de Petatlán, Guerrero tiene una población total de 44,583 habitantes, siendo 50.9% mujeres y 49.1% hombres. La población de 3 años y más que habla al menos una lengua indígena fue 255 personas, lo que corresponde a 0.57% del total de la población de Petatlán. En cuanto al acceso a la tecnología, el 86.2% disponen de celular, el 20.5% disponen de una computadora y el 38.9% tienen acceso a internet. En Petatlán, el tiempo promedio de traslado del hogar al trabajo fue 21.5 minutos, 84.1% de la población tarda menos de una hora en el traslado, mientras que 3.32% tarda más de 1 hora en llegar a su trabajo. Por otro lado, el tiempo promedio de traslado del hogar al lugar de estudios fue 12.8 minutos, 98.3% de la población tarda menos de una hora en el traslado, mientras que 0.8% tarda más de 1 hora. Los principales grados académicos de la población de Petatlán fueron Primaria el 31.4% del total, Secundaria el 29.2% del total y Preparatoria o Bachillerato General 23.2% del total (INEGI, 2020). Los campos de formación más demandados en Petatlán fueron Administración de empresas, Negocios y comercio, Gastronomía y servicios de alimentos (ANUIES, 2021).

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Petatlán.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Petatlán e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación*.

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 483 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 40 años, 233 (48.24%) son hombres y 250 (51.76%) mujeres; 77.85% tiene hijos. Su estado civil indica que 32.78% son solteros y 67.22% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 4.56% no tienen estudios, 9.96% han cursado primaria, 14.52% secundaria, 17.63% carrera técnica, 39.21% bachillerato, 13.49% licenciatura y 0.62% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 68.9% del total de la muestra y la menos representada fue la de *información y comunicaciones* con 2.6%, (ver Tabla 30.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 37.45% y en el mercado informal 62.55%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,984 de los cuales 996 (50.2%) son mujeres y 988 (49.8%) son hombres; además 815 (41.08%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,215 (55.18%) de los trabajadores, 604 (49.71%) mujeres y 611 (50.29%) hombres.

Tabla 30.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	13	2.8%
Industrias manufactureras	34	7.3%
Comercio al mayoreo y al menudeo	319	68.9%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	61	13.2%
Información y comunicaciones	12	2.6%
Otras actividades de servicios	24	5.2%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 30.2.

Tabla 30.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.

Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: laboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Petatlán, Guerrero, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 30.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Petatlán, Guerrero y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 30.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Petatlán, Guerrero con la del estudio en general.

		Local		**Latinoamérica**		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.823	4.251	0.627	4.26	0.672	-0.009
Manejo de conflictos	0.835	4.229	0.641	4.222	0.674	0.007
Comunicación	0.815	4.4	0.572	4.373	0.618	0.027
Coaching y retroalimentación	0.823	4.261	0.594	4.229	0.644	0.032
Motivación	0.787	4.282	0.621	4.218	0.698	0.064 *
Delegar	0.815	4.369	0.583	4.377	0.62	-0.008
Trabajo en equipo	0.795	4.328	0.593	4.326	0.683	0.002
Liderazgo	0.772	4.265	0.598	4.218	0.654	0.047 .

Capacitación	0.905	3.958	0.856	4.005	0.785	-0.047

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 30.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 30.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.605.

Tabla 30.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.521
R cuadrada	0.612
R cuadrada ajustada	0.605
Valor F	85.3
Grados de libertad	8 y 432
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 30.5, se consideran significativas 4 de las variables analizadas: *comunicación, delegar, trabajo en equipo y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, coaching y retroalimentación y motivación* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 30.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Petatlán

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	0.085	0.236	0.358	0.72
Solución de problemas	-0.033	0.062	-0.522	0.602
Manejo de conflictos	0.043	0.062	0.696	0.487
Comunicación	-0.139	0.065	-2.146	0.032*

Coaching y retroalimentación	0.05	0.07	0.717	0.474
Motivación	0.031	0.058	0.531	0.596
Delegar	-0.124	0.059	-2.089	0.037*
Trabajo en equipo	-0.15	0.062	-2.411	0.016*
Liderazgo	1.24	0.057	21.58	0***

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Los resultados de la tabla 30.3, muestran que la diferencia entre la muestra obtenida en el municipio de Petatlán comparada con la muestra de Latinoamérica, los valores de la media son en su mayoría mejores en la muestra del municipio de Petatlán que la muestra de Latinoamérica, esto nos indica que se está en mejores condiciones que el resto de Mypes que se estudian en Latinoamérica. Se puede observar que la mayoría de las medias de la muestra local están por arriba de la media Latinoamericana, por lo que indica que las Mypes del municipio de Petatlán, sobresalen en cuanto a su actividad, ya que sobrepasan a la media latinoamericana. Estadísticamente los valores p de la diferencia de medias son significativas, por lo tanto, la hipótesis H1: Las *habilidades directivas* de los directores de Mypes del municipio de Petatlán, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica, se rechaza y se acepta la hipótesis, H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las Mypes influyen positivamente en la *capacitación.* Entonces las habilidades de los directores de las Mypes que influyen en la *capacitación,* son el manejo de conflictos, la comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, trabajo en equipo y liderazgo.

De la tabla 30.4, la correlación de las variables independientes y la variable dependiente, con el 0.61, significa que las variables se correlacionan moderadamente entre ellas.

De la tabla 30.5, las *habilidades directivas* de los directores, como *la solución de problemas, manejo de conflictos, coaching y retroalimentación, y motivación,* si se observa la columna de coeficiente, la cual se puede leer en porcentaje, son muy bajos, lo que indica que las habilidades directivas contribuyen muy poco para la *capacitación,* ya que tienen -0.033, 0.043, 0.050 y 0.031, estos porcentajes debieran de ser más altos, entonces estas *habilidades directivas* contribuyen escasamente a la capacitación.

De la misma tabla 30.5, para las variables: *solución de problemas, manejo de conflictos, coaching y retroalimentación, y motivación,* en la columna Pr(>|t|), muestran valores de 0.602, 0.487, 0.474 y 0.596, lo cual confirma que estas habilidades no contribuyen a la capacitación en las Mypes en el municipio de Petatlán.

Las habilidades directas que impactan positivamente en la *capacitación,* son la comunicación, delegar, el trabajo en equipo y el liderazgo, al presentar porcentajes de -0.139, -0.124 y -0.150. En la columna Pr(>|t|), muestran valores de 0***, lo cual significa que estas habilidades contribuyen a la *capacitación* en las Mypes en el municipio de Petatlán.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 31. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Zihuatanejo de Azueta, Guerrero, México

Eusebio Montes Pauda
Yannet Galindo Zúñiga
José Ángel Castro Solís
Adán Hernández Salinas

Universidad Tecnológica de la Costa Grande de Guerrero
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.31

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo conocer el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Zihuatanejo de Azueta, y determinar cómo esta percepción de habilidades, influye en los directores de las mypes al momento de planear o llevar a cabo la *capacitación*.

La investigación fue realizada con un enfoque cuantitativo de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional, a través de un diseño transversal. Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del municipio de Zihuatanejo de Azueta.

De acuerdo a los resultados en cuanto a distribución por actividad principal, la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 58.3% y la menos representada fue la de *información y comunicaciones* con solo el 3.5%.

En la Tabla 31.3, se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiendo ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

También se puede observar que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.731. En cuanto al modelo de regresión en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación,* 3 variables resultaron significativas: La *comunicación, trabajo en equipo y liderazgo, resultando menos significativas las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, coaching y retroalimentación, motivación y delegar.*

Palabras clave:

Capacitación, Guerrero, habilidades directivas y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal (core business), así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las micro y pequeñas empresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos.

Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas

de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al.,

2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

El municipio de Zihuatanejo de Azueta se localiza en el suroeste del estado de Guerrero, con una superficie territorial de 1468 kilómetros cuadrados, el cual tiene una vocación turística y una población con características relativamente homogéneas.

En 2020, la población total de Zihuatanejo de Azueta fue de 126,001 habitantes, siendo el 51.2% mujeres y el 48.8% hombres. Los rangos de edad que concentraron mayor población fueron de 10 a 14 años con 4.56%, siendo el de menor rango 85 años o más con el 0.3%.

Según datos del censo económico, los sectores económicos que concentraron más unidades económicas fueron Comercio al por Menor 2,858 unidades, Servicios de Alojamiento Temporal y de Alimentos y Bebidas 1,083 unidades, Otros Servicios 783 unidades y las Industrias Manufactureras con 574 unidades económicas. De la Población ocupada el 39.4% son mujeres el 60.6% es de hombres ocupados.

Los principales niveles de escolaridad de la población fueron Primaria el 24%, Secundaria 29.2%, Preparatoria 26.2% y Licenciatura el 15.2% del total de la población. La tasa de analfabetismo el 40% correspondió a hombres y el 60% a mujeres.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Zihuatanejo de Azueta.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Zihuatanejo de Azueta e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 426 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 40 años, 242 (56.81%) son hombres y 184 (43.19%) mujeres; 74.65% tiene hijos. Su estado civil indica que 32.37% son solteros y 67.63% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 3.09% no tienen estudios, 9.03% han cursado primaria, 11.16% secundaria, 12.83% carrera técnica, 44.18% bachillerato, 19.71% licenciatura y 0% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 58.3% del total de la muestra y la menos representada fue la de *información y comunicaciones* con 3.5%, (ver Tabla 31.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 35.58% y en el mercado informal 64.42%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,787 de los cuales 1,302 (46.72%) son mujeres y 1,485 (53.28%) son hombres; además 713 (25.58%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 2,065 (65.24%) de los trabajadores, 1,049 (50.8%) mujeres y 1,016 (49.2%) hombres.

Tabla 31.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	26	6.4%
Industrias manufactureras	54	13.3%
Comercio al mayoreo y al menudeo	236	58.3%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	59	14.6%
Información y comunicaciones	14	3.5%
Otras actividades de servicios	16	4%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 31.2.

Tabla 31.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.

Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Zihuatanejo de Azueta, Guerrero, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 31.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Zihuatanejo de Azueta, Guerrero y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 31.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Zihuatanejo de Azueta, Guerrero con la del estudio en general.

		Local		**Latinoamérica**		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.863	4.476	0.616	4.26	0.672	0.216 ***
Manejo de conflictos	0.869	4.436	0.602	4.222	0.674	0.214 ***
Comunicación	0.853	4.602	0.503	4.373	0.618	0.229 ***
Coaching y retroalimentación	0.862	4.479	0.57	4.229	0.644	0.25 ***
Motivación	0.855	4.432	0.619	4.218	0.698	0.214 ***
Delegar	0.826	4.541	0.507	4.377	0.62	0.164 ***
Trabajo en equipo	0.879	4.501	0.614	4.326	0.683	0.175 ***
Liderazgo	0.845	4.429	0.617	4.218	0.654	0.211 ***
Capacitación	0.919	4.267	0.799	4.005	0.785	0.262 ***

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 31.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 31.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.731.

Tabla 31.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.418
R cuadrada	0.736
R cuadrada ajustada	0.731
Valor F	139.6
Grados de libertad	8 y 400
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 31.5, se consideran significativas 3 de las variables analizadas: *comunicación, trabajo en equipo y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, coaching y retroalimentación, motivación y delegar* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 31.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Zihuatanejo de Azueta

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.306	0.211	-1.451	0.148
Solución de problemas	-0.034	0.057	-0.592	0.554
Manejo de conflictos	0.074	0.066	1.122	0.262
Comunicación	-0.235	0.062	-3.788	0***
Coaching y retroalimentación	0.126	0.069	1.832	0.068.
Motivación	0.05	0.06	0.825	0.41
Delegar	-0.117	0.065	-1.793	0.074.

Trabajo en equipo	0.204	0.056	3.649	0***
Liderazgo	0.972	0.056	17.512	0***

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Los resultados de la tabla 31.5, muestran que la diferencia entre la muestra obtenida en el municipio de Zihuatanejo de Azueta, comparado con la muestra Latinoamericana, los valores de la media son mejores en la muestra en el municipio de Zihuatanejo de Azueta que con la muestra de Latinoamérica, esto significa que se está en mejor situación que el resto de mypes que se estudian en América Latina. Se puede ver que las medias de la muestra local están por arriba de la media Latinoamericana, por lo tanto lo que se estudia está muy bien, ya que sobrepasan a la media latinoamericana. Estadísticamente los valores p de la diferencia de medias son muy significativas, por lo tanto, la hipótesis H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Zihuatanejo de Azueta, Guerrero, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica, se rechaza y se acepta la hipótesis, H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.* Entonces las habilidades de los directores de las mypes que influyen en la capacitación, son la *solución de problemas, el manejo de conflictos, la comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación.*

De la tabla 31.4, la correlación de las variables independientes y la variable dependiente, con el 0.73, significa que las variables se correlacionan fuerte entre ellas.

De la tabla 31.5, las *habilidades directivas* de los directores, como la solución de problemas, manejo de *conflictos, coaching y retroalimentación, motivación y delegar,* si se observa la columna de coeficiente, la cual se puede leer en porcentaje, son muy bajos, lo que indica que las *habilidades directivas* contribuyen muy poco para la capacitación, ya que tienen -0.034, 0.074, 0.126, 0.050 y -0.117, estos porcentajes debieran de ser más altos, entonces estas habilidades directivas contribuyen escasamente a la *capacitación.*

De la misma tabla 31.5, para las variables *solución de problemas, manejo de conflictos, coaching y retroalimentación, motivación y delegar,* en la columna Pr(>|t|), muestran valores de 0.554, 0.262, 0.068, 0.41 y 0.074, lo cual confirma que estas habilidades no contribuyen a la *capacitación* en las mypes en el municipio de Zihuatanejo de Azueta.

Las *habilidades directas* que influyen positivamente en la *capacitación,* son la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo, al presentar porcentajes de -0.235, 0.204 y 0.972. En la columna Pr(>|t|), muestran valores de 0***, lo cual significa que estas habilidades contribuyen a la capacitación en las mypes en el municipio de Zihuatanejo de Azueta.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small bu-

siness entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 32. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Apan, Almoloya, Emiliano Zapata, Tepeapulco y Tlanalapa, Hidalgo, México

Gabriel Maldonado Gómez
Patricia Guadalupe Espino Guevara
Enrique Moreno Vargas
Ma Teresa Sarabia Alonso

Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.32

Resumen

La notoriedad que han cobrado en la actualidad las *habilidades directivas*, es de suma importancia, puesto que gracias a ellas podemos materializar una gestión exitosa a nivel empresarial; sobre todo, cuando partimos de la premisa de que en su mayoría los ejecutivos poseen una serie de capacidades complementarias.

Por ello, el reto es lograr afianzarse en una gestión de éxito que se base en aquellas habilidades técnicas o hard skills, las cuales deben considerar el uso e implementación en los procesos en los que se ven enroladas las habilidades blandas, por ello podemos asegurar que esta complementariedad en la gestión de los directores puede llevar a las organizaciones a una gestión completamente exitosa.

El objetivo de este capítulo es presentar la relación que existe entre la *capacitación* y el desarrollo de las *habilidades directivas* en empresarios de mypes de la zona de Apan, Almoloya, Emiliano Zapata y Tlanalapa, los resultados de este estudio se analizan de forma comparativa con las conclusiones generales del análisis realizado por la Relayn (2022), del cual este trabajo forma parte. El instrumento fue aplicado a un total de 292 de mypes.

Es necesario considerar que las *habilidades directivas* conducen a las organizaciones desde el más alto nivel, y al generar un comparativo, que se base en cuáles de ellas son las que impulsan el éxito, entonces se sabrá cuáles son los factores que generan un efecto positivo para la gestión de las mypes, impulsando así el crecimiento de empresas de la región.

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, Hidalgo y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar

equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca

diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados

(Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

La investigación fue realizada en los municipios de Almoloya, Apan, Emiliano Zapata, Tepeapulco, Tlanalapa, Hidalgo, con una población de 136,526 habitantes (INEGI, 2015), la edad promedio de la población son 28.9 años; por cada 100 personas en edad productiva hay 52.6 en edad de dependencia económica; el promedio de habitantes por vivienda es de 7.4 personas, 3.9% de la población no cuenta con instrucción educativa, 59.6% tiene educación básica, 8.5% media superior y 7.1% superior. La población económicamente activa (PEA) es 96% y la no activa 4% (INEGI, 2015). Los municipios abordados cuentan con 6,789 unidades económicas de las cuales 6,741 son micro y pequeñas empresas, que representan 99.3% (INEGI, 2016).

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Apan, Almoloya, Emiliano Zapata,Tepeapulco y Tlanalapa.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Apan, Almoloya, Emiliano Zapata,Tepeapulco y Tlanalapa e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 292 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 41 años, 203 (69.52%) son hombres y 89 (30.48%) mujeres; 75.68% tiene hijos. Su estado civil indica que 39.31% son solteros y 60.69% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 4.47% no tienen estudios, 9.62% han cursado primaria, 14.78% secundaria, 17.53% carrera técnica, 41.92% bachillerato, 11.34% licenciatura y 0.34% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 71.2% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades de alojamiento y servicio de comidas* con 5.1%, (ver Tabla 32.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 27.57% y en el mercado informal 72.43%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,774 de los cuales 1,161 (65.45%) son mujeres y 613 (34.55%) son hombres; además 671 (37.82%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,375 (66.84%) de los trabajadores, 672 (48.87%) mujeres y 703 (51.13%) hombres.

Tabla 32.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	15	5.5%

Industrias manufactureras	18	6.6%
Comercio al mayoreo y al menudeo	195	71.2%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	14	5.1%
Información y comunicaciones	17	6.2%
Otras actividades de servicios	15	5.5%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 32.2.

Tabla 32.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.

Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes de los municipios de Apan, Almoloya, Emiliano Zapata,Tepeapulco y Tlanalapa, Hidalgo, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 32.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación*,

presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Apan, Almoloya, Emiliano Zapata,Tepeapulco y Tlanalapa, Hidalgo y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 32.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Apan, Almoloya, Emiliano Zapata,Tepeapulco y Tlanalapa, Hidalgo con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.858	4.411	0.564	4.26	0.672	0.151 ***
Manejo de conflictos	0.841	4.339	0.55	4.222	0.674	0.117 ***
Comunicación	0.871	4.387	0.558	4.373	0.618	0.014
Coaching y retroalimentación	0.86	4.347	0.572	4.229	0.644	0.118 ***
Motivación	0.841	4.345	0.589	4.218	0.698	0.127 ***
Delegar	0.884	4.414	0.571	4.377	0.62	0.037
Trabajo en equipo	0.861	4.433	0.554	4.326	0.683	0.107 ***
Liderazgo	0.795	4.271	0.559	4.218	0.654	0.053
Capacitación	0.892	4.174	0.715	4.005	0.785	0.169 ***

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 32.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 32.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.634.

Tabla 32.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.431
R cuadrada	0.645
R cuadrada ajustada	0.634

Valor F	61.3
Grados de libertad	8 y 270
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 32.5, se consideran significativas 1 de las variables analizadas: *liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 32.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Apan, Almoloya, Emiliano Zapata,Tepeapulco y Tlanalapa

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	0.032	0.247	0.13	0.897
Solución de problemas	-0.059	0.069	-0.849	0.397
Manejo de conflictos	-0.136	0.071	-1.914	0.057.
Comunicación	-0.082	0.073	-1.125	0.261
Coaching y retroalimentación	0.056	0.068	0.83	0.407
Motivación	0.087	0.073	1.177	0.24
Delegar	0.072	0.072	0.998	0.319
Trabajo en equipo	0.006	0.079	0.073	0.942
Liderazgo	1.028	0.068	15.071	0***

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Considerando los resultados arrojados del análisis acerca de la *capacitación* y desarrollo de habilidades de los directores de mypes del altiplano hidalguense, encontramos que *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación*, son las variables que se estudian, encontrando de manera inicial que cada una de ellas, son empleadas de manera considerable, por los directivos para su gestión, siendo así que el reto para mantenerse vigentes les recuerda que cada elemento de su gestión es importante.

Por ello, podemos asegurar basándonos en la estadística descriptiva, (ver Tabla 32.3), que la habilidad directiva que mayormente se ejercen es delegar, encontrando así que las habilidades directivas en su aplicación o implementación por parte de los directivos, es distinta, ya que precisamente la *capacitación*, es la que en menor medida están ejecutando.

En este sentido, es que podemos apreciar que, (ver Tabla 32.4), la variable de liderazgo, se encontró de manera significativa, en contraposición con las *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y trabajo en equipo*, que desafortunadamente no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación,* con lo cual se afianza las hipótesis de que los directivos de las mypes influyen positivamente en la *capacitación*, además de que las *habilidades directivas* de los directores de Mypes de los municipios de Apan, Almoloya, Emiliano Zapata,Tepeapulco y Tlanalapa, Hidalgo, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Sa-

ber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 33. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Francisco I. Madero y Actopan, Hidalgo, México.

Patricia Trejo Encarnación
Diana Hernández Gómez
Eduardo Cruz Sánchez

Universidad Politécnica de Francisco I. Madero
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.33

Resumen

Las *habilidades directivas* son medulares para el logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

El presente capítulo tiene como objetivos analizar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Francisco I. Madero y Actopan e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

La metodología de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%.

En la investigación realizada se aplicaron un total de 855 encuestas, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes capacitados para aplicar dicho instrumento.

El cuestionario consta de seis apartados, de las cuales se utilizaron como referencias: las características de la empresa, datos generales del director de la empresa y por último las *habilidades directivas* que integran las variables de *solución de problemas manejo de conflictos comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación.*

Se puede concluir que los directivos de las mypes encuestados, consideran la *capacitación* como motor dinamizador de sus unidades económicas y de la sostenibilidad y sustentabilidad de las mismas.

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, Hidalgo y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar

equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard),* relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo,* las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación,* diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el liderazgo son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, coaching y retroalimentación, ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación*, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

En Hidalgo se encuentran los municipios de Francisco I Madero y Actopan, teniendo en común como principal actividad económica el comercio al por menor, Industrias manufactureras, alojamientos y servicios, y finalmente la agricultura y ganadería ; el total de la población del universo de estudio asciende a 102,744 habitantes, siendo en su mayoría mujeres, ambos municipios cuentan con alto índice de alfabetización del 99%, así mismo cuentan con grupos étnicos y las lenguas que más se practican Otomí o Nñha-Nñhu y Náhualt.

Su flora y su fauna está compuesta por pastizales y bosque con una variedad de árboles no aptos para la industria maderera, dada la exuberancia característica de la fauna de estos municipios las especies predominantes son conejo, liebre, tlacuache, víbora y coyote.

La agricultura se desarrolla principalmente porque está dentro de la región hidrológica del río Pánuco y la cuenca del río Moctezuma, dentro de la subcuenca del río Amajac y del río Actopan, sin olvidar que también se reciben las aguas residuales que provienen de la Ciudad de México y se ocupan para el riego en el Valle del Mezquital.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Francisco I. Madero y Actopan.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Francisco I. Madero y Actopan e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación*.

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 855 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 41 años, 516 (60.35%) son hombres

y 339 (39.65%) mujeres; 81.52% tiene hijos. Su estado civil indica que 29.54% son solteros y 70.46% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 2.25% no tienen estudios, 8.75% han cursado primaria, 18.68% secundaria, 12.17% carrera técnica, 37.71% bachillerato, 19.86% licenciatura y 0.59% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 56.2% del total de la muestra y la menos representada fue la de *transporte y almacenamiento* con 1.5%, (ver Tabla 33.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 39.48% y en el mercado informal 60.52%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 4579 de los cuales 2,104 (45.95%) son mujeres y 2,475 (54.05%) son hombres; además 1,514 (33.06%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 2,947 (55.38%) de los trabajadores, 1,356 (46.01%) mujeres y 1,591 (53.99%) hombres.

Tabla 33.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	67	8.1%
Industrias manufactureras	87	10.6%
Construcción	15	1.8%
Comercio al mayoreo y al menudeo	463	56.2%
Transporte y almacenamiento	12	1.5%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	75	9.10%
Información y comunicaciones	24	2.90%
Actividades financieras y de seguros	18	2.20%
Act. de atención de la salud humana y asistencia social	16	1.90%
Otras actividades de servicios	47	5.70%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 33.2.

Tabla 33.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.

Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Francisco I. Madero y Actopan, Hidalgo, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 33.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación*, presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Francisco I. Madero y Actopan, Hidalgo y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 33.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Francisco I. Madero y Actopan, Hidalgo con la del estudio en general

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.851	4.35	0.676	4.26	0.672	0.09 ***
Manejo de conflictos	0.856	4.28	0.692	4.222	0.674	0.058 *
Comunicación	0.834	4.468	0.61	4.373	0.618	0.095 ***
Coaching y retroalimentación	0.845	4.345	0.634	4.229	0.644	0.116 ***
Motivación	0.849	4.334	0.717	4.218	0.698	0.116 ***
Delegar	0.855	4.485	0.616	4.377	0.62	0.108 ***
Trabajo en equipo	0.861	4.446	0.659	4.326	0.683	0.12 ***
Liderazgo	0.806	4.331	0.649	4.218	0.654	0.113 ***
Capacitación	0.896	4.122	0.809	4.005	0.785	0.117 ***

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 33.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 33.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.734.

Tabla 33.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.417
R cuadrada	0.737
R cuadrada ajustada	0.734
Valor F	268.9

Grados de libertad	8 y 769
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 33.5, se consideran significativas 5 de las variables analizadas: *solución de problemas, comunicación, coaching y retroalimentación, delegar y liderazgo*; mientras que las variables de manejo de conflictos, motivación y trabajo en equipo no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 33.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Francisco I. Madero y Actopan

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.279	0.13	-2.145	0.032*
Solución de problemas	0.238	0.036	6.55	0***
Manejo de conflictos	-0.043	0.037	-1.158	0.247
Comunicación	-0.151	0.041	-3.697	0***
Coaching y retroalimentación	0.12	0.039	3.077	0.002**
Motivación	0.035	0.037	0.941	0.347
Delegar	-0.186	0.042	-4.427	0***
Trabajo en equipo	0.009	0.039	0.227	0.82
Liderazgo	1.004	0.037	27.505	0***

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

El 99.8% de los establecimientos del país son micro, pequeños o medianos. Por sus características, estas unidades económicas tienden a presentar mayores cambios con respecto a las grandes empresas, en cuanto a ingresos, personal ocupado, ubicación, cierres y aperturas,

entre otros aspectos, ahí radica la importancia de que quienes dirigen estás unidades económicas tengan conocimientos de dirección y toma de decisiones en las organizaciones, por que de ello depende la sustentabilidad.

Mediante el estudio realizado se pudo observar que de las variables analizadas: *solución de problemas, comunicación, coaching y retroalimentación, delegar y liderazgo;* son las áreas gerenciales que necesitan mayor *capacitación,* debe el lector darse cuenta que son áreas fundamentales, ya que tienen que ver con la capacidad de identificar los riesgos tanto sistemáticos como no sistemáticos a los que pueden estar expuestas las Mypes en un momento dado, lograr identificar las nuevas tendencias del mercado tanto en el rubro consumo como en el aspecto fiscal, así como conocer las nuevas tecnologías de producción y administración que se podrían adoptar, de contar con una capacitación en esas variables los dueños o directivos según sea el caso podrán hacer que los gerentes realicen una buena gestión de los riesgos y maximizar el aprovechamiento de los recursos tanto internos como externos, permitiendo así el buen desempeño de sus negocios.

Lo que esta investigación aporta es que realmente los directivos tienen bajas *habilidades directivas* por lo cual el crecimiento y desarrollo de las Mypes en la región de estudio puede verse comprometido y hasta cierto punto estancado en algún periodo determinado por no contar con las habilidades propias que permitan visualizar el contexto en el que se está desarrollando el negocio, ahí la importancia de que los gerentes y dueños de este tipo de organizaciones tomen conciencia de lo que implica la *capacitación* en las áreas ya mencionadas, permitiendo así disminuir las carencias administrativas y potenciando la generación de negocios tanto en crecimiento como en un futuro posibles expansiones y por que no, en consecuencia, pensar en mercados internacionales.

En contraste con Latinoamérica el resultado muestra que los municipios de estudio se encuentran por encima de la media, lo cual permite hacer una diferenciación importante y demostrar que no se está tan atrasado en materia de dirección empresarial a pesar de los bajos ingresos de las unidades económicas para invertir en *capacitación*, también quedan comprobadas las hipótesis H1 y H2.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional. [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. Cuadernos del CIMBAGE, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), Handbook of the

Economics of Education 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. InterSedes, XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. International Journal of Technology Management, 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio. Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review, 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. Estudios Gerenciales, 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. Revista Espacios, 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. Hospitalidad-Esdai, 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. Psychiatric Bulletin, 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). Inteligencia social: La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. Publicaciones empresariales. México: Universidad Nacional Autónoma de

México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. Labour Economics, 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Strategy and Leadership, 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. Journal of Small Business Management, 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). Habilidades directivas. México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. Journal of Business Venturing, 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). Administración de los Recursos Humanos. México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). Psychometric Theory. Nueva York: McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). Leveraging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey. OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg. OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. South African Journal of Economic and Management Sciences, 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. Estudios Gerenciales, 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. Asia-Pacific Journal of Cooperative Education, 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). Gestión estratégica del talento humano en las pymes. Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115. Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). Administración estratégica. México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. Revista Ciencia Administrativa, 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. Economica, 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. Cuaderno de Difusión, 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. Journal of Tourism Insights, 1(1), 98-106.

Capítulo 34. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Huautla, Yahualica, Hidalgo, México

Héctor Adrián Terán Castelán
Víctor Hugo Mendoza Alvarado
Carlos Enrique Miranda Serna
Jesús Albino Bautista

Universidad Tecnológica de la Huasteca Hidalguense
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.34

Resumen

El presente artículo tiene por objeto dar a conocer los resultados obtenidos en la investigación sobre la *capacitación y* desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de los municipios de Huautla y Yahualica, ubicados en la región huasteca del estado de Hidalgo, México. Estos municipios cuentan con un alto grado de marginación de acuerdo a datos de CONEVAL y encuentran en el desarrollo de pequeñas empresas una oportunidad para mejorar las condiciones de su población a través de la generación de empleos y la derrama económica que esto puede representar. Para llevar a cabo el estudio se determinó realizar la aplicación de un instrumento de evaluación, el cual fue aplicado a 444 directores de mypes de manera presencial, por estudiantes de la Licenciatura en Contaduría de la Universidad Tecnológica de la Huasteca Hidalguense. Dentro de los resultados obtenidos debemos señalar que las habilidades de los directivos de la región analizada se encuentran por debajo de la media para Latinoamérica, sin embargo, se observó una afinidad al trabajo en equipo entre los miembros de la empresa además de la preocupación por generar ambientes de confianza y apertura para compartir información y sugerencias en la búsqueda del cumplimiento de objetivos. Por otro lado, se identificó la falta de interés en la inversión de tiempo y recursos en establecer procesos de desarrollo y perfeccionamiento de habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes y conocimientos personales para lograr desarrollar competencias que les permitan potenciar su desarrollo personal y por ende el de su empresa.

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, Hidalgo y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos.

Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

Los municipios de Huautla y Yahualica se encuentran ubicados en la zona norte del estado de Hidalgo, en la región huasteca. La población total de Huautla en 2020 fue 20,673 habitantes, siendo 52.3% mujeres y 47.7% hombres. Por su parte, Yahualica cuenta con 24,676 habitantes de los cuales 51.1% son hombres y 48.9% son mujeres. Dentro de estos municipios alrededor del 70% de la población habla la lengua indígena Náhuatl. Las ocupaciones con más trabajadores durante el primer trimestre de 2022 fueron Trabajadores de Apoyo en Actividades Agrícolas, Empleados de Ventas, Despachadores y Dependientes en Comercios y Trabajadores de Apoyo en la Construcción. Por su parte la población no económicamente activa se encuentra principalmente dividida en 49.6% actividades del hogar y 29.2% en estudiantes.

Las principales festividades de la región son la fiesta de Dia de Muertos, conocida localmente como Xantolo, la cual se lleva a cabo en los primeros días del mes de noviembre y representa a su vez uno de los principales atractivos turísticos de la región. Y las festividades del carnaval en el mes de febrero en las que se resaltan las danzas tradicionales y la gastronomía típica de la región como son el Zacahuil y Xojol.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Huautla, Yahualica.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Huautla, Yahualica e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 456 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 41 años, 235 (51.54%) son hombres y 221 (48.46%) mujeres; 81.58% tiene hijos. Su estado civil indica que 21.93% son solteros y 78.07% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 8.74% no tienen estudios, 10.31% han cursado primaria, 19.73% secundaria, 6.05% carrera técnica, 26.01% bachillerato, 28.48% licenciatura y 0.67% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 73.6% del total de la muestra y la menos

representada fue la de *información y comunicaciones* con 3.4%, , y la menos representada fue la de actividades profesionales, científicas y técnicas con 3.4%, (ver Tabla 34.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 37.89% y en el mercado informal 62.11%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,347 de los cuales 682 (50.63%) son mujeres y 665 (49.37%) son hombres; además 563 (41.8%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,058 (67.52%) de los trabajadores, 562 (53.12%) mujeres y 496 (46.88%) hombres.

Tabla 34.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	29	6.5%
Comercio al mayoreo y al menudeo	327	73.6%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	31	7%
Información y Comunicaciones	15	3.4%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	15	3.4%
Otras actividades de servicios	27	6.1%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 34.2.

Tabla 34.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.

Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Huautla, Yahualica, Hidalgo. son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 34.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Huautla, Yahualica, Hidalgo y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 34.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Huautla, Yahualica, Hidalgo con la del estudio en general.

		Local		**Latinoamérica**		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.86	4.112	0.631	4.26	0.672	-0.148 ***
Manejo de conflictos	0.851	4.067	0.625	4.222	0.674	-0.155 ***
Comunicación	0.87	4.349	0.598	4.373	0.618	-0.024
Coaching y retroalimentación	0.847	4.078	0.641	4.229	0.644	-0.151 ***
Motivación	0.811	4.095	0.64	4.218	0.698	-0.123 ***

Delegar	0.884	4.263	0.647	4.377	0.62	-0.114 ***
Trabajo en equipo	0.91	4.211	0.668	4.326	0.683	-0.115 ***
Liderazgo	0.827	4.132	0.608	4.218	0.654	-0.086 **
Capacitación	0.859	3.834	0.674	4.005	0.785	-0.171 ***

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 34.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 34.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.652.

Tabla 34.4.
Estadísticas de la regression

Medición	Valor
Error estándar	0.391
R cuadrada	0.659
R cuadrada ajustada	0.652
Valor F	105.2
Grados de Libertad	8 y 436
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 34.5, se consideran significativas 3 de las variables analizadas: c*omunicación, trabajo en equipo y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, coaching y retroalimentación, motivación y delegar* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 34.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Huautla, Yahualica

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	0.297	0.149	1.997	0.046*
Solución de problemas	0.025	0.048	0.512	0.609
Manejo de conflictos	0.053	0.05	1.07	0.285
Comunicación	-0.162	0.055	-2.95	0.003**
Coaching y retroalimentación	0.007	0.054	0.134	0.893
Motivación	0.041	0.051	0.813	0.417
Delegar	-0.088	0.057	-1.537	0.125
Trabajo en equipo	0.094	0.046	2.022	0.044*
Liderazgo	0.898	0.051	17.768	0***

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Para el desarrollo y conservación de las empresas sin importar su tamaño, resulta muy importante que sus administradores cuenten con habilidades gerenciales que les permitan coordinar, gestionar y dirigir sus actividades a fin de alcanzar los objetivos esperados. En el caso de los municipios de Huautla y Yahualica de acuerdo a los resultados obtenidos, se pudo observar que los resultados obtenidos se encuentran por debajo de la media para Latinoamérica en todas las variables consideradas en el estudio, sin embargo, podemos observar afinidad sobre algunos aspectos evaluados en el instrumento lo que representa una oportunidad para impulsarlos. Una de estas variables es la de comunicación, lo cual nos indica que, a pesar de contar con conocimientos en su mayoría empíricos, los empresarios se preocupan por generar un ambiente de confianza y apertura con su personal, además de que mantienen una disponibilidad a sugerencias tanto internas como externas que le permitan mejorar su negocio lo cual resulta fundamental para lograr su desarrollo. Otra característica significativa que se puede apreciar dentro de los directivos de las empresas encuestadas es su interés por fomentar la participación de los trabajadores, quienes se convierten en elementos fundamentales ya que varios de ellos tienen una antigüedad considerable dentro de la misma al grado de desarrollar un sentido de pertenencia hacia ella preocupándose por su desarrollo y por realizar aportaciones que permitan el cumplimiento de sus objetivos. Esto va de la mano con la generación de un alto grado de afinidad con los dueños volviéndose en ocasiones como parte de su familia generando lazos que aportan lealtad y compromiso. De esta forma se desarrolla un trabajo en equipo en el que todos se encargan de integrar y fomentar un esfuerzo coor-

dinado que permita alcanzar sus metas mediante la generación de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.

Por su parte un elemento negativo a considerar es el bajo resultado obtenido en la variable de *capacitación* ya que esto podría ser sinónimo de un desinterés por considerar medios especializados para mejorar sus capacidades administrativas, aunque cabe resaltar que en ocasiones esta situación se presenta por la falta de conocimiento de opciones de aprendizaje accesibles para ellos, esto considerando el medio de su difusión y el costo económico que representa para la empresa, el cual, muchas veces no es visto como una inversión sino como un gasto que no tendrá el rédito esperado en la empresa.

Lo anterior señala que la hipótesis, las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Huautla, Yahualica, Hidalgo. son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica, es aceptada.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Busi-*

ness Venturing, 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand:

Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 35. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Huejutla de Reyes, Hidalgo, México

Laura Leticia Herrero Vazquez
Abraham Espinosa Hernández
Carmina Romero Escudero
Claudia Eunice Rivera Morales

Universidad Tecnológica de la Huasteca Hidalguense
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.35

Resumen

El analizar las habilidades duras y blandas es de suma relevancia ya que estas repercuten en el crecimiento de las mypes, por lo que el presente estudio tiene como objetivo determinar el perfil general de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Huejutla de Reyes así como identificar la influencia de estas habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.* Como parte de la metodología se aplicó un instrumento de recolección de datos a una muestra probabilística aleatoria de 389 entre el 3 de marzo al 22 de julio de 2022, dicha aplicación se realizó con el apoyo de estudiantes que se formaron como encuestadores. El diseño de la investigación es transversal con un enfoque cuantitativo y de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional . como parte de los resultados se encontró que la variable más débil es el factor de *capacitación,* de forma contraria se identificó que la variable con mayor fortaleza es comunicación mostrando una alta flexibilidad al intercambio de información entre directivos y colaboradores, finalmente la revisión general de las variables muestran que los directivos de Huejutla mantienen valores menores a lo que se presentan a nivel latinoamérica.

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, Hidalgo y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business)*, así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la

mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente

es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

El municipio de Huejutla de Reyes se localiza al norte del estado de Hidalgo, colinda al norte con el estado de Veracruz al sur con los municipios de Atlapexco y Huazalingo, al este con Jaltocan, Tlanchinol y Orizatlán y al oeste con Huautla, en términos de hidrografía cuenta con el río Chinguiñoso, el de Tecoluco, Candelaria y Santa Cruz; para el clima se registra de manera predominante un ambiente cálido-húmedo debido a la altitud de 172 metros sobre el nivel del mar.

En el ámbito cultural los festejos tradicionales más importantes son el carnaval y la festividad de Xantolo (día de muertos) en el mes de noviembre.

En términos sociodemográficos el municipio cuenta con 182 localidades, dentro de las cuales destacan Coacuilco 3,369, Chililico 3863 y Huejutla de Reyes con 44,311 habitantes, en total existe una población total de 126,781 habitantes de los cuales el sector económi-

camente activa (PEA) corresponde a 38.3% para las féminas y 61.7% para los hombres.

Los datos sobre etnicidad marcan que existe un 53.79% de población que habla lengua indígena.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Huejutla de Reyes.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Huejutla de Reyes e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación*.

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 389 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 40 años, 198 (50.9%) son hombres y 191 (49.1%) mujeres; 81.23% tiene hijos. Su estado civil indica que 24.48% son solteros y 75.52% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 6.58% no tienen estudios, 7.89% han cursado primaria, 15.79% secundaria, 7.89% carrera técnica, 27.63% bachillerato, 33.95% licenciatura y 0.26% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 74.5% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades profesionales, científicas y técnicas* con 3.2%, (ver Tabla 35.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 45.99% y en el mercado informal 54.01%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,285 de los cuales 669 (52.06%) son mujeres y 616 (47.94%) son hombres; además 450 (35.02%) son familiares

de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 984 (63.98%) de los trabajadores, 525 (53.35%) mujeres y 459 (46.65%) hombres.

Tabla 35.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	23	6.1%
Comercio al mayoreo y al menudeo	281	74.5%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	31	8.2%
Información y comunicaciones	14	3.7%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	12	3.2%
Otras actividades de servicios	16	4.2%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 35.2.

Tabla 35.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.

Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Huejutla de Reyes, Hidalgo, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 35.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Huejutla de Reyes, Hidalgo y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 35.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Huejutla de Reyes, Hidalgo con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.845	4.22	0.61	4.26	0.672	-0.04
Manejo de conflictos	0.835	4.186	0.584	4.222	0.674	-0.036
Comunicación	0.831	4.435	0.524	4.373	0.618	0.062 *
Coaching y retroalimentación	0.775	4.151	0.565	4.229	0.644	-0.078 **
Motivación	0.762	4.177	0.589	4.218	0.698	-0.041
Delegar	0.85	4.393	0.564	4.377	0.62	0.016
Trabajo en equipo	0.866	4.305	0.614	4.326	0.683	-0.021
Liderazgo	0.771	4.192	0.555	4.218	0.654	-0.026
Capacitación	0.807	3.885	0.615	4.005	0.785	-0.12 ***

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 35.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas

de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 35.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.607.

Tabla 35.4.
Estadísticas de la regression

Medición	Valor
Error estándar	0.386
R cuadrada	0.616
R cuadrada ajustada	0.607
Valor F	72.5
Grados de libertad	8 y 362
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 35.5, se consideran significativas 5 de las variables analizadas: *manejo de conflictos, coaching y retroalimentación, delegar y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, comunicación, motivación y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 35.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Huejutla de Reyes

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	0.394	0.191	2.067	0.039*
Solución de problemas	0.094	0.049	1.922	0.055.
Manejo de conflictos	-0.203	0.056	-3.621	0***
Comunicación	-0.077	0.056	-1.372	0.171
Coaching y retroalimentación	0.174	0.063	2.757	0.006**
Motivación	0.104	0.054	1.929	0.055.
Delegar	-0.118	0.06	-1.981	0.048*
Trabajo en equipo	0.085	0.053	1.61	0.108
Liderazgo	0.782	0.058	13.532	0***

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Al revisar los valores para evaluar la hipótesis planteada, se observa que las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Huejutla de Reyes, Hidalgo son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica, por lo que se acepta la hipótesis nula; de forma específica estos se encuentran por debajo de los datos a nivel latinoamérica. Los datos locales refieren que la variable con mayor deficiencia es *capacitación*,lo que sugiere que el director no percibe cuáles son sus necesidades de capacitación dentro de su organización, situación que limita el perfeccionamiento de habilidades , destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos y por ende el desempeño óptimo de las funciones del personal; en este mismo sentido se considera que en la zona los directivos no ubican la *capacitación* como un factor determinante en el éxito de la gestión de sus empresas , por lo que suelen incluso omitir su valoración en los procesos de selección y reclutamiento de personal , aunado a ello ya en el desempeño de las actividades diarias no considera invertir en la formación del personal , ya que este no se contempla como una inversión positive a mediano o largo plazo. De manera opuesta la variable que destaca es comunicación lo que da pie a suponer que existe un ambiente con la apertura para que se escuchen sugerencias e información , permitiéndole alcanzar a la empresa la cooperación para el logro de los objetivos establecidos. En esta variable se considera que el valor pudo ser favorecido por características como el tamaño de la empresa , es decir al ser micro empresas en su mayoría la relación del director y el colaborador es cercana y constante lo que permite el diálogo para comunicar la perspectiva de las fortalezas y debilidades de la organización , así como para plantear alternativas de mejora, se considera oportuno valorar a profundidad los elementos que favorecen este aspecto de la comunicación , para generalizarse entre todas las empresas. Lo anterior puede influir también en la variable delegar que se encuentra dentro de las más altas , y en donde puede tener una correlación con el tamaño de la organización ya que al ser micro y pequeñas empresas la cantidad de personal es menor lo que permite asignar tareas específicas mismas que son entendidas por el colaborador.

Finalmente se considera relevante verificar en función a la prioridad de valores aquellas variables que obtuvieron valores bajos , tal como se mencionó anteriormente *capacitación* en primera instancia y posteriormente coaching y retroalimentación para que se puedan subsanar gradualmente y se garantice el éxito y permanencia de las empresas.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small bu-

siness entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 36. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Ixmiquilpan, Hidalgo, México.

Daniela Ortega Meza
Ana Rosa Cruz González
Yesenia Mendoza Cruz
Yashared Saldaña Tapia

Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.36

Resumen

El presente trabajo de investigación muestra un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo siendo de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio fue el de determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director y directoras de las micro y pequeñas empresas del municipio de Ixmiquilpan, Hidalgo concretamente en mypes con actividades de alojamiento y servicio de comidas. Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes, cuya cantidad de colaboradores oscila entre 2 y 50 trabajadores, se aplicaron un total de 331 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, empleando para ello un instrumento de medición tipo encuesta dirigido a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento. Con base a los resultados obtenidos se pudo identificar el nivel de *habilidades directivas* de los directores y directoras de las mypes, permitiendo con ello generar propuestas basadas en las necesidades de formación en habilidades directivas de los directores de las mypes del municipio de Ixmiquilpan, Hidalgo. El establecimiento de dichas propuestas se considera favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos permitiendo alcanzar los resultados y rendimientos deseados tomando en cuenta los factores internos propios de cada organización, así como los factores externos del entorno en el cual se desempeña, esto favorecerá el estar atentos a los posibles cambios futuros que se puedan presentar en el sector y con ello realizar una toma de decisiones asertivas, dejando atrás esquemas clásicos y obsoletos de gestión.

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, Hidalgo y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas s*on un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la

mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar

destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

La presente investigación se realizó en el municipio de Ixmiquilpan, Hidalgo. Ixmiquilpan tiene una población de 98, 654 habitantes, de los cuales 52.9% son mujeres y 47.1% son hombres, lo que representa el 3.2% de la población estatal; en comparación con 2010, la población de Ixmiquilpan creció un 14.2%. La edad promedio de la población en general es de 29 años. La población económicamente activa es del 68.9% mientras que la inactiva es de 30.8%. El promedio de habitantes por vivienda es de 3.7 personas. 5.6% de la población no cuenta con escolaridad, 52.6% cuenta con educación básica, 22.7% con educación media superior y 19% con educación superior. En Ixmiquilpan 15.9% de los habitantes cuenta con una computadora, 86.1% con teléfono celular, y 31.9% con internet. La población económicamente activa (PEA) alcanza 51.8% y la no activa (PNEA) 48.2% (INEGI, 2020). El municipio cuenta con 6,201 unidades económicas, de las cuales 6,138 son micro y pequeñas empresas, que representan 99%. Los sectores que concentraron más unidades económicas fueron: comercio al por menor (2,383 unidades), servicios, servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas (846 unidades) y otros servicios excepto actividades gubernamentales (810 unidades) (INEGI, 2022).

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Ixmiquilpan.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Ixmiquilpan e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 331 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 42 años, 173 (52.27%) son hombres y 158 (47.73%) mujeres; 74.62% tiene hijos. Su estado civil indica que 36.56% son solteros y 63.44% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 11.14% no tienen estudios, 8.8% han cursado primaria, 13.49% secundaria, 10.85% carrera técnica, 33.72% bachillerato, 21.11% licenciatura y 0.88% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: actividades de alojamiento y servicio de comidas con 47.7% del total de la muestra y la menos representada fue la de industrias manufactureras con 13.2%, (ver Tabla 36.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 59.33% y en el mercado informal 40.67%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,211 de los cuales 1,252 (56.63%) son mujeres y 959 (43.37%) son hombres; además 661 (29.9%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,687 (60.47%) de los trabajadores, 898 (53.23%) mujeres y 789 (46.77%) hombres.

Tabla 36.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	41	13.2%
Comercio al mayoreo y al menudeo	121	39%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	148	47.7%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 36.2.

Tabla 36.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.

Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Ixmiquilpan, Hidalgo, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la

Tabla 36.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Ixmiquilpan, Hidalgo y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 36.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Ixmiquilpan, Hidalgo con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.833	4.245	0.645	4.26	0.672	-0.015
Manejo de conflictos	0.832	4.16	0.677	4.222	0.674	-0.062 .
Comunicación	0.804	4.329	0.609	4.373	0.618	-0.044
Coaching y retroalimentación	0.815	4.196	0.604	4.229	0.644	-0.033
Motivación	0.801	4.158	0.679	4.218	0.698	-0.06
Delegar	0.863	4.345	0.599	4.377	0.62	-0.032
Trabajo en equipo	0.855	4.308	0.635	4.326	0.683	-0.018
Liderazgo	0.776	4.213	0.612	4.218	0.654	-0.005
Capacitación	0.844	4.085	0.693	4.005	0.785	0.08 *

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 36.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 36.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.719.

Tabla 36.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.369
R cuadrada	0.725
R cuadrada ajustada	0.719

Valor F	108.6
Grados de libertad	8 y 329
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 36.5, se consideran significativas 5 de las variables analizadas: *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, motivación y liderazgo; mientras que las variables de coaching y retroalimentación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 36.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Ixmiquilpan

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.053	0.173	-0.306	0.76
Solución de problemas	0.112	0.047	2.39	0.017*
Manejo de conflictos	0.117	0.046	2.555	0.011*
Comunicación	-0.149	0.048	-3.13	0.002**
Coaching y retroalimentación	-0.018	0.056	-0.326	0.744
Motivación	0.11	0.046	2.404	0.017*
Delegar	0.017	0.053	0.317	0.751
Trabajo en equipo	-0.07	0.052	-1.346	0.179
Liderazgo	0.869	0.058	15.028	0***

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: elaboración propia.

Discusión

Con base en los resultados obtenidos es posible rechazar la H1: Las *habilidades directivas* de los directores de Mypes del municipio de Ixmiquilpan, Hidalgo, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica, ya que solo en una de las variables descritas (*capacitación*), se tiene una diferencia significativa. Esto podría deberse a las dificultades que pueden llegar a

tener las mypes por la falta de recursos económicos para este rubro. Una buena planificación, desarrollo de las carreras profesionales y evaluación del desempeño, son elementos que pudieran ayudar a mejorar las capacidades de los empleados y por ende el desarrollo organizacional (Bermúdez, 2015).

En México carecen de la cultura de capacitar al personal que labora en sus negocios, prefieren contratar personal capacitado que iniciar la *capacitación* con los nuevos, en los mismos anuncios de solicitud de trabajo en los diversos diarios de las capitales normalmente se tiene la frase "Se solicitan trabajadores (actividad laboral) con experiencia en la actividad que lo vayan a contratar".

La *capacitación* no se ha considerado tradicionalmente como un factor de desarrollo que permita a las empresas dentro de su plan estratégico, lograr mejores beneficios y posicionamiento en los mercados y recomiendan la necesidad que a través de los programas de capacitación, las empresas pueden proporcionar a su personal herramientas que lo hagan competitivos y por ende a la organización en la que trabajan (Granados, 2018).

Se puede concluir que el capital intelectual debe estar en la mira de los directores con la finalidad de estar capacitados y aptos para manejar de la mejor manera de cualquier actividad operativa principalmente en las Actividades de alojamiento y servicio de comidas, contar con procedimientos donde se guíen de mejor manera las actividades, coordinar las fuentes de información, utilizar los conocimientos con el objetivo de mejorar la eficiencia de las operaciones y estar listos para cualquier eventualidad que afecte la mejora competitiva.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Granados, J., Serrano, U., Barradas, M. (2018). La Capacitación como Estrategia de Crecimiento de las Pymes en México. VinculaTégica EFAN, 423-424. Obtenido de http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica_3/45%20GRANADOS_SERRANO_BARRADAS.pdf

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2020). Panorama sociodemográfico de Hidalgo. INEGI.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2022). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. INEGI.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two Canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 37. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Jaltocán y San Felipe Orizatlán, Hidalgo, México

Karla Aracely Andrade Reyes
Lorena Monterrubio Lara
Bernabe Flores Lara
Leonor Martínez Soria

Universidad Tecnológica de la Huasteca Hidalguense
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.37

Resumen

La investigación sobre la capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Jaltocán y San Felipe Orizatlán , Hidalgo, México", tuvo como objetivo, determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes así como identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la capacitación, para la investigación se aplicó un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo que fue de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional, para desarrollar la investigación se aplicó un instrumento dividido en tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la quinta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar, trabajo en equipo, liderazgo, capacitación*. En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo a muy de acuerdo. En relación a la hipótesis planteada "las *habilidades directivas* de los directores de mypes de los mnicipios de Jaltocán y San Felipe Orizatlán, Hidalgo, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica" los resultados muestran que esta hipótesis es verdadera porque los municipios en estudio se encuentran por debajo del promedio de *capacitación* comparado con los resultados de latinoamérica.

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, Hidalgo y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business)*, así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta,

2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habitua-

les que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

El área de estudio considera a los municipios de San Felipe Orizatlán y Jaltocan del estado de Hidalgo; El municipio de San Felipe Orizatlán se encuentra ubicado a 21° 10´19´´ de latitud norte y 98° 36´23´´ de longitud oeste a 160 msnm, ocupa una extensión territorial de 308.4 km2, el clima predominante es el cálido húmedo, ubicado en la región de la huasteca hidalguense y el municipio de Jaltocán se encuentra ubicado a 25° 08´00´´ de latitud norte y 98°

32´18´´ de longitud oeste a 200 msnm, ocupa una extensión territorial de 48.8km2, el clima predominante es el cálido húmedo.

En el municipio de Jaltocan se desarrollan actividades artesanales, tales como Tejido de ropa típica, huaraches de llanta y piel, velas, pan típico, pirotecnia, elaboración de coronas de papel, además desarrollan actividades agrícolas como producción de maíz, frijol, naranja y actividades de traspatio. La ganadería es a baja escala. En San Felipe las actividades económicas preponderantes es la ganadería, la horticultura, apicultura la producción de maíz, frijol y actividades de traspatio

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Jaltocán y San Felipe Orizatlán.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Jaltocán y San Felipe Orizatlán e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 404 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 40 años, 190 (47.03%) son hombres y 214 (52.97%) mujeres; 74.26% tiene hijos. Su estado civil indica que 31.44% son solteros y 68.56% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 8.91% no tienen estudios, 12.62% han cursado primaria, 24.01% secundaria, 1.73% carrera técnica, 34.16% bachillerato, 18.56% licenciatura y 0% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: comercio al mayoreo y al menudeo con 68.9% del total de la muestra y la menos representada fue la de actividades de alojamiento y servicio de comidas con 3.7%, (ver Tabla

37.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 25% y en el mercado informal 75%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,172 de los cuales 604 (51.54%) son mujeres y 568 (48.46%) son hombres; además 295 (25.17%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 625 (52.21%) de los trabajadores, 312 (49.92%) mujeres y 313 (50.08%) hombres.

Tabla 37.1.
Variables Socio Demográficas

Variable	Jaltocán	San Felipe Orizatlán
Mujeres	5, 385	19, 754
Hombres	5, 138	18, 728
Población Total	10,523	38, 492
Hablantes lengua indígena	7, 281	20, 138

Fuente: INEGI (2020)

Tabla 37.2.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	76	19.80%
Comercio al mayoreo y al menudeo	264	68.90%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	14	3.70%
Información y comunicaciones	29	7.60%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de

la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 37.3.

Tabla 37.3.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.

Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes de mi municipio son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 37.4; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación*, presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Jaltocán y San Felipe Orizatlán, Hidalgo y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 37.4.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Jaltocán y San Felipe Orizatlán, Hidalgo con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.929	4.095	0.75	4.26	0.672	-0.165 ***

Manejo de conflictos	0.933	4.022	0.822	4.222	0.674	-0.2 ***
Comunicación	0.879	4.165	0.663	4.373	0.618	-0.208 ***
Coaching y retroalimentación	0.846	4.054	0.632	4.229	0.644	-0.175 ***
Motivación	0.845	4.036	0.728	4.218	0.698	-0.182 ***
Delegar	0.891	4.17	0.687	4.377	0.62	-0.207 ***
Trabajo en equipo	0.942	4.115	0.782	4.326	0.683	-0.211 ***
Liderazgo	0.861	3.941	0.723	4.218	0.654	-0.277 ***
Capacitación	0.878	3.705	0.757	4.005	0.785	-0.3 ***

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 37.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 37.5 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.734.

Tabla 37.5.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.39
R cuadrada	0.739
R cuadrada ajustada	0.734
Valor F	139.8
Grados de libertad	8 y 394
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 37.6, se consideran significativas 5 de las variables analizadas: *manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 37.6.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Jaltocán y San Felipe Orizatlán

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	0.312	0.139	2.242	0.026*
Solución de problemas	-0.052	0.046	-1.129	0.26
Manejo de conflictos	-0.104	0.043	-2.421	0.016*
Comunicación	-0.156	0.055	-2.843	0.005**
Coaching y retroalimentación	0.175	0.058	3.029	0.003**
Motivación	0.169	0.047	3.591	0***
Delegar	-0.099	0.053	-1.882	0.061.
Trabajo en equipo	0.022	0.05	0.433	0.665
Liderazgo	0.915	0.054	17.072	0***

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Las *habilidades directivas* evolucionan con la organización, pues deben de ir actualizándose para adaptarse a las necesidades del entorno, esto permitirá el crecimiento y consolidación del desempeño laboral dentro de cualquier grupo de trabajo. El diagnóstico para determinar el grado de *capacitación* y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Jaltocán y San Felipe Orizatlán en el estado de Hidalgo se realizó con la finalidad de identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el interés del director al capacitar a su personal y desarrollar sus *habilidades directivas* en las mypes de estos municipios.

En los líderes o propietarios de mypes en los municipios de Jaltocán y San Felipe Orizatlán, se observan en general poco desarrolladas las *habilidades directivas* sin alcanzar la media de Latinoamérica; en cuanto a solución de problemas, coaching y motivación, que representan las diferencias menos significativas se puede deducir que es debido a la perseverancia que los directores han demostrado a pesar de los obstáculos que se presentan en la zona; sin embargo es la carencia de educación formal completa y de actualización en temas como trabajo en equipo, liderazgo y comunicación que se detecta a un director orquesta que no delega y no apuesta por capacitar a sus colaboradores.

Las pocas habilidades que se aprecian en los directores de Mypes en estos municipios fueron adquiridas de manera informal a través de la experiencia, por lo que se infiere

que no consideran importante capacitar a su equipo de trabajo los cuales normalmente son familiares cercanos o amigos por lo que no cuentan con un proceso de reclutamiento y selección idóneo; además, de estar limitados a recibir una preparación académica especializada al alcance, fallas constantes para tener acceso a internet, pobreza, rezago económico, usos y costumbres arraigados fuertemente, estos elementos han originado que las empresas nazcan más por una necesidad de solucionar problemas a corto plazo que por una visión de consolidarse y permanecer en el largo plazo.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two Canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 38. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Mineral de la Reforma, Hidalgo, México

Christiane Aldair Téllez Vázquez
Alma Delia López Hernández
Rosa María Muñoz Rivera
Gabriela Ortiz Cordero

Universidad Politécnica de Tulancingo
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.38

Resumen

Esta investigación pretende determinar el perfil de competencias directivas que perciben los directores de las mypes del municipio de Mineral de la Reforma y su influencia sobre la capacitación organizacional; así como el contraste con el perfil de otros directores de Latinoamérica. Se trabajó con un enfoque cuantitativo, transversal de alcance correlacional, basado en 85 ítems, que abordan, las características de la empresa, los datos generales del director y las *habilidades directivas*; obtenidos de una encuesta aplicada aleatoriamente a 350 directores, de los cuales 137 son mujeres y 213 hombres. Los resultados indican que, la percepción del empresario sobre su capacidad de gestión para la competitividad, reforzada por la *capacitación* a la que él mismo se sujeta, así como por el énfasis que imprime en la *capacitación* organizacional, muestra una fortaleza significativa en tres de las variables analizadas: delegar, trabajo en equipo y liderazgo. Los empresarios locales se evalúan con un mejor desempeño sobre la *habilidad directiva* de motivación y capacitación que los de Latinoamérica; aunque, la autopercepción sobre todas las *habilidades directivas* indica que están más de acuerdo en tenerlas, que, en no contar con ellas, en ambas regiones de estudio. Lo que sugiere que las políticas y esfuerzos coordinados de organismos de cada sector, para el desarrollo de conocimiento y tecnologías, detonarían el desarrollo y competitividad de estas entidades. Se concluye que la capacitación u otras estrategias para el aprendizaje organizacional precisan de valorarse como prioritarias por las mypes estudiadas.

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, Mineral de la Reforma, Hidalgo y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera et al. (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel et al. (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel et al. (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos.

Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man et al. (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales; su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar

destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o, productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

El municipio de Mineral de la Reforma es uno de los ochenta y cuatro municipios que conforman el estado de Hidalgo, México. Se ubica en la zona metropolitana de Pachuca a 9 km de distancia; y a 100 km al noreste de la Ciudad de México. La superficie territorial es de 105.87 km2, que representa el 0.4% de la superficie total del estado de Hidalgo (INAFED, 2010). Cuenta con una población de 202,749 habitantes, siendo 52.5% mujeres y 47.5% hombres; el nivel educativo presenta 37.6% educación superior, 32.4% educación media superior y 29.9% educación básica; la población económicamente activa es 55.9% que equivale a 22,368 empleados dependientes de las unidades económicas y 2.2% de tasa de desocupación (INEGI, 2019).

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Mineral de la Reforma.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Mineral de la Reforma e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscila entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 350 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 39 años, 213 (60.86%) son hombres y 137 (39.14%) mujeres; 76% tiene hijos. Su estado civil indica que 38.29% son solteros y 61.71% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 6% no tienen estudios, 6% han cursado primaria, 12.57% secundaria, 16.86% carrera técnica, 40.86% bachillerato, 16.57% licenciatura y 1.14% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 52.6% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades de atención de la salud humana y asistencia social* con 3.6%, (ver Tabla 38.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 44.13% y en el mercado informal 55.87%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,321 de los cuales 1,201 (51.74%) son mujeres y 1,120 (48.26%) son hombres; además 864 (37.23%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,910 (58.73%) de los trabajadores, 880 (46.07%) mujeres y 1,030 (53.93%) hombres.

Tabla 38.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	32	9.7%
Comercio al mayoreo y al menudeo	174	52.6%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	55	16.6%
Información y Comunicaciones	31	9.4%
Actividades de atención de la salud humana y asistencia social	12	3.6%
Otras actividades de servicios	27	8.1%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 38.2.

Tabla 38.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.

Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Mineral de la Reforma, Hidalgo, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 38.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Mineral de la Reforma, Hidalgo y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 38.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Mineral de la Reforma, Hidalgo con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.854	4.174	0.808	4.26	0.672	-0.086 .
Manejo de conflictos	0.825	4.165	0.77	4.222	0.674	-0.057
Comunicación	0.824	4.335	0.683	4.373	0.618	-0.038
Coaching y retroalimentación	0.861	4.196	0.747	4.229	0.644	-0.033
Motivación	0.852	4.237	0.788	4.218	0.698	0.019
Delegar	0.805	4.326	0.67	4.377	0.62	-0.051
Trabajo en equipo	0.87	4.275	0.786	4.326	0.683	-0.051
Liderazgo	0.813	4.206	0.727	4.218	0.654	-0.012
Capacitación	0.89	4.059	0.849	4.005	0.785	0.054

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 38.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 38.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.724.

Tabla 38.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.446
R cuadrada	0.731
R cuadrada ajustada	0.724
Valor F	103.8
Grados de libertad	8 y 305
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 38.5, se consideran significativas 3 de las variables analizadas: *delegar, trabajo en equipo y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación y, Motivación* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 38.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Mineral de la Reforma

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	0.153	0.176	0.869	0.386
Solución de problemas	0.098	0.053	1.847	0.066
Manejo de conflictos	-0.027	0.057	-0.475	0.635
Comunicación	-0.079	0.062	-1.274	0.204
Coaching y retroalimentación	0.025	0.061	0.402	0.688
Motivación	-0.012	0.059	-0.195	0.845
Delegar	-0.18	0.067	-2.698	0.007**
Trabajo en equipo	0.151	0.062	2.421	0.016*

Liderazgo	0.959	0.066	14.481	0***

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Diversos estudios coinciden sobre la necesidad en las mypes de conocimiento y tecnología. El aprendizaje organizacional continuo que la práctica les da, resulta para muchas de ellas, lento y de eficacia baja para aprovechar las oportunidades de mejora, desarrollo y competitividad. La *capacitación* tanto para el director como para sus colaboradores, puede dinamizar el aprendizaje organizacional que conlleve a modificar las habilidades, enfoques y por tanto, las prioridades directivas más hacia actividades de inversión, como innovación en conocimiento, tecnologías y relación, que, hacia las actividades elementales de negocio como clientes, producto y ganancia, con las que ya trabaja.

Los resultados de la investigación nos indican que la percepción del empresario sobre su capacidad de gestión para la competitividad, reforzada por la *capacitación* a la que él mismo se sujeta, así como la percepción del énfasis que él imprime en la *capacitación* organizacional, muestra una fortaleza significativa, en tres de las variables analizadas: delegar, trabajo en equipo y liderazgo; sin embargo, evidencia necesidades de desarrollar sus habilidades en: *la solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching-retroalimentación y motivación*; lo que sugiere la necesidad de mayor formación en gestión organizacional, para el logro de una mejora continua.

La diferencia de percepción del desempeño de *habilidades directivas* de los empresarios de las mypes de Mineral de la Reforma (MR) y los de Latinoamérica (LA), muestra que, en cuanto a motivación y *capacitación*, los de MR se evalúan con un mejor desempeño; en tanto que en las de *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching-retroalimentación, delegar, trabajo en equipo y liderazgo;* manifiestan una menor fortaleza que las de LA. Cabe resaltar que el promedio de evaluación sobre la autopercepción de *habilidades directivas* indica que están más de acuerdo en tener estas habilidades que en no contar con ellas, en ambas regiones de estudio.

El perfil sociodemográfico de los empresarios, indica que más de dos terceras partes (70.1%) cuentan con, estudios de secundaria, carrera técnica o bachillerato; lo que sugiere que las políticas y esfuerzos coordinados de instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, instituciones educativas o de consultoría en cada sector, para el desarrollo de conocimiento y tecnologías, detonarían el desarrollo y competitividad de estas entidades. Se coincide en que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, por lo que la *capacitación* u otras estrategias para el aprendizaje organizacional precisan de valorarse como prioritarias por las mypes estudiadas.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal –INAFED-. (2010). Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México. Estado de Hidalgo. Secretaría de Gobernación y el Gobierno del Estado de Hidalgo. http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM13hidalgo/index.html

Instituto Nacional de Estadística y Geografía –INEGI-. (2019). Data México Beta. https://datamexico.org/es/profile/geo/mineral-de-la-reforma?redirect=true

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory.* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE-. (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE-. (2011a).
. Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two Canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C. M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft

skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Prentice Hall.

Capítulo 39. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Mixquiahuala de Juárez y Progreso de Obregón, Hidalgo, México

Jesús Alberto García Rojas
Raquel Rodriguez Aguilar
Arminda Alvarez Cruz

Instituto Tecnológico Superior del Occidente del Estado de Hidalgo
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.39

Resumen

La dinámica social juega un papel fundamental en el desarrollo de las mypes, puesto que a raíz de cómo se desenvuelve la sociedad algunos de los procesos se ven afectados directamente puesto que se habla de consumidores, clientes, empresarios y proveedores, comprendiendo entonces que cada uno de estos forma parte de la producción y comercialización, es debido a ello la importancia de desarrollar talentos mediante la *capacitación* y desarrollo de habilidades para los directores de las mypes es un factor prioritario.

En la actualidad, las diversas situaciones han repercutido en la forma de hacer negocios, han forzado el cambio en algunas mypes y por el contrario de otras ha resultado una oportunidad para optimizar procesos y generar valor a través de las estrategias o acciones que permitan la interacción con el consumidor final. Dentro de ello, en la propia estructura interna de la organización hay factores que repercuten en su desarrollo y las actividades diarias, es por ello que en el presente capítulo se presenta la situación actual de las mypes en Mixquiahuala de Juárez y Progreso de Obregón en el Estado de Hidalgo, todo esto para entender de mayor manera algunos aspectos y características claves observadas y bien, interpretarse para distinguir cómo cambian las cosas así como también, esto forma parte de su cultura.

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, Hidalgo y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business), a*sí como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta,

2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capaci-

dades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

La investigación se hizo en los municipios de Mixquiahuala de Juárez y Progreso de Obregón Hidalgo, en el cual el primero tiene una población de 47,222 y el segundo 23,641 respectivamente, y una edad promedio de la población de 29.30 años; por cada 100 personas en edad productiva hay 50.60% en edad dependencia económica; el promedio de habitantes por viviendas es de 3.89 personas, 6.79% de la población no cuenta con instrucción educativa, 56.29% tiene educación básica, 22.19% media superior y 17.19% superior, la población económicamente Activa tiene (PEA) representa 49.29% y la no activa 50.60%, ambos municipios cuentan con 4,297 unidades económicas de los cuales 4,272 son micro y pequeñas empresas, que representan el 0.99%, dentro de los principales rubros productivos de la zona de Mix-

quiahuala y Progreso se cuenta más con la zona agrícola y Mixquiahuala cuenta con el ejido más grande de la república y es la principal fuente de ingresos para los pobladores de estas zonas (INEGI, 2020).

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Mixquiahuala de Juárez y Progreso de Obregón.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Mixquiahuala de Juárez y Progreso de Obregón e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 300 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 41 años, 173 (57.67%) son hombres y 127 (42.33%) mujeres; 79.33% tiene hijos. Su estado civil indica que 31% son solteros y 69% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 3.03% no tienen estudios, 10.1% han cursado primaria, 17.85% secundaria, 14.81% carrera técnica, 39.06% bachillerato, 14.14% licenciatura y 1.01% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 58.3% del total de la muestra y la menos representada fue la de *otras actividades de servicios* con 4%, (ver Tabla 39.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 48.06% y en el mercado informal 51.94%. El total

de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,477 de los cuales 783 (53.01%) son mujeres y 694 (46.99%) son hombres; además 545 (36.9%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,216 (64.14%) de los trabajadores, 646 (53.12%) mujeres y 570 (46.88%) hombres.

Tabla 39.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	20	7.2%
Industrias manufactureras	33	11.9%
Comercio al mayoreo y al menudeo	162	58.3%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	26	9.4%
Información y comunicaciones	26	9.4%
Otras actividades de servicios	11	4%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 39.2.

Tabla 39.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.

Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes de los municipios de Mixquiahuala de Juárez y Progreso de Obregón, Hidalgo son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 39.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Mixquiahuala de Juárez y Progreso de Obregón, Hidalgo y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 39.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Mixquiahuala de Juárez y Progreso de Obregón, Hidalgo con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.849	4.206	0.648	4.26	0.672	-0.054
Manejo de conflictos	0.844	4.193	0.628	4.222	0.674	-0.029
Comunicación	0.836	4.319	0.633	4.373	0.618	-0.054
Coaching y retroalimentación	0.861	4.193	0.63	4.229	0.644	-0.036
Motivación	0.867	4.184	0.75	4.218	0.698	-0.034
Delegar	0.85	4.31	0.623	4.377	0.62	-0.067 .
Trabajo en equipo	0.882	4.316	0.668	4.326	0.683	-0.01
Liderazgo	0.843	4.169	0.681	4.218	0.654	-0.049
Capacitación	0.904	4.029	0.806	4.005	0.785	0.024

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 39.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 39.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.777.

Tabla 39.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.379
R cuadrada	0.784
R cuadrada ajustada	0.777
Valor F	119.1
Grados de libertad	8 y 263
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 39.5, se consideran significativas 3 de las variables analizadas: *comunicación, motivación y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, coaching y retroalimentación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 39.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Mixquiahuala de Juárez y Progreso de Obregón

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.141	0.19	-0.743	0.458
Solución de problemas	0.058	0.051	1.129	0.26
Manejo de conflictos	0.095	0.056	1.698	0.091.
Comunicación	-0.203	0.054	-3.723	0***
Coaching y retroalimentación	0.066	0.056	1.187	0.236
Motivación	0.151	0.047	3.225	0.001***
Delegar	-0.081	0.058	-1.407	0.161
Trabajo en equipo	-0.074	0.057	-1.307	0.192
Liderazgo	0.998	0.064	15.631	0***

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Es importante destacar cómo la comunicación, motivación y liderazgo, factores que sobresalieron en el presente estudio como los factores principales para las mypes de Mixquiahuala de Juárez y de Progreso de Obregón, Hgo., pues mejorando la comunicación se podrá llevar a cabo un mejor servicio o producto donde el cliente será el que saldrá ganando, la motivación que es un factor intrínseco en cada persona, pero como trabajador o directivo no se debe dejar de lado, pues tener a clientes o a empleados motivados pueden permanecer un mayor tiempo o arraigo en el trabajo, donde se puedan crear ambientes comerciales de armonía, por otro lado el liderazgo cuestión que debe imperar dada la gran competencia que tienen todas las áreas de las pymes, donde constantemente se debe buscar para poder llevar a las mypes a la cúspide y a su continuo crecimiento, porque de no tener liderazgo, las empresas van encaminadas al fracaso.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two Canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 40. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Santiago Tulantepec y Cuautepec de Hinojosa, Hidalgo, México

Gisela Yamin Gómez Mohedano
Hector Eduardo Mendoza Espinoza
Manuel Alejandro Robles Acevedo
Martha Teresa Soto García

Universidad Politécnica de Tulancingo
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.40

Resumen

En el presente capítulo se presentan los resultados de la investigación para determinar un perfil general de percepción de competencia de habilidades del personal con funciones directivas y la identificación de la influencia de las habilidades en la percepción del personal directivo respecto a la *capacitación* en las mypes de Santiago Tulantepec y Cuautepec de Hinojosa, Hidalgo México. Se trata de un estudio de diseño transversal, cuantitativo, de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. Se aplicó una encuesta que permite recuperar información de la organización, datos del personal directivo y de las *habilidades directivas* considerando las variables *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación.*

Los principales resultados que se obtiene son que las actividades más representativas de las organizaciones consultadas el 63% se dedican al comercio al mayoreo y menudeo y el 14.8% a la industria manufacturera en los municipios considerados, las variables que resultaron significativas corresponden a *solución de problemas, comunicación, coaching y retroalimentación y liderazgo* y que en comparación; resulta relevante considerar que la comparación entre la muestra de los municipios objeto de estudio y la muestra del estudio general presenta significancia en todas las variables a excepción de la correspondiente en delegar, con base en los datos obtenidos las instituciones públicas, privadas y sociales se podrán establecer acciones o programas que puedan apoyar a las organizaciones en el logro de resultados y mejorar en el rendimiento a partir de las *habilidades directivas.*

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, Hidalgo y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal (*core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas

la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capaci-

dades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

Los municipios de Santiago Tulantepec y Cuautepec de Hinojosa, se ubican en la región del Valle de Tulancingo en el estado de Hidalgo, México, el primero cuenta con una población de 39,561 habitantes en tanto que el segundo dispone de 60,421 personas (INEGI, 2022). En Santiago Tulantepec con base en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2022) existen 1,718 organizaciones de las cuales 1590 tienen hasta 5 personas, de 6 a 10 personas existen 68 organizaciones, de 11 hasta 30 personas son 42 organizaciones, de 31 a 50 personas existen 12 organizaciones, de 51 a 100 tres organizaciones, de 101 a 250 personas son dos organizaciones y una organización con 251 o más personas; en lo que respecta al municipio de Cuautepec de Hinojosa, de las 2183 organizaciones existentes, de 0 a 5 personas

son 2012, de 6 a 10 son 109 organizaciones, 46 entidades de 11 a 30 personas, 10 con 31 a 50 personas, 5 de 51 a 100 personas y una se encuentra en el rango de de 251 a más personas.

Las principales actividades en estos municipios son las relacionadas con el comercio al por menor, servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, otros servicios excepto actividades gubernamentales y la industria manufacturera, como las principales actividades económicas.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Santiago Tulantepec y Cuautepec de Hinojosa.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Santiago Tulantepec y Cuautepec de Hinojosa e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 374 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 40 años, 232 (62.03%) son hombres y 142 (37.97%) mujeres; 73.8% tiene hijos. Su estado civil indica que 42.05% son solteros y 57.95% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 5.21% no tienen estudios, 10.41% han cursado primaria, 14.79% secundaria, 12.33% carrera técnica, 35.89% bachillerato, 20.27% licenciatura y 1.1% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 63% del total de la muestra y la menos representada fue la de *explotación de minas y canteras* con 3.1%, (ver Tabla 40.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 55.69% y en el mercado informal 44.31%. El total

de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 3,150 de los cuales 1,774 (56.32%) son mujeres y 1,376 (43.68%) son hombres; además 855 (27.14%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 2,919 (69.67%) de los trabajadores, 1,232 (42.21%) mujeres y 1,687 (57.79%) hombres.

Tabla 40.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	13	3.7%
Explotación de minas y canteras	11	3.1%
Industrias manufactureras	52	14.8%
Comercio al mayoreo y al menudeo	221	63%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	17	4.8%
Información y comunicaciones	15	4.3%
Otras actividades de servicios	22	6.3%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 40.2.

Tabla 40.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.

Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes de los municipios de Santiago Tulantepec y Cuautepec de Hinojosa, Hidalgo, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 40.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Santiago Tulantepec y Cuautepec de Hinojosa, Hidalgo y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 40.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Santiago Tulantepec y Cuautepec de Hinojosa, Hidalgo con la del estudio en general.

		Local		**Latinoamérica**		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.776	4.409	0.6	4.26	0.672	0.149 ***
Manejo de conflictos	0.822	4.325	0.698	4.222	0.674	0.103 **

Comunicación	0.764	4.447	0.593	4.373	0.618	0.074 *
Coaching y retroalimentación	0.829	4.303	0.652	4.229	0.644	0.074 *
Motivación	0.834	4.304	0.703	4.218	0.698	0.086 *
Delegar	0.756	4.418	0.604	4.377	0.62	0.041
Trabajo en equipo	0.803	4.414	0.631	4.326	0.683	0.088 **
Liderazgo	0.767	4.345	0.606	4.218	0.654	0.127 ***
Capacitación	0.885	4.162	0.796	4.005	0.785	0.157 ***

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 40.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 40.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.694.

Tabla 40.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.439
R cuadrada	0.701
R cuadrada ajustada	0.694
Valor F	101.3
Grados de libertad	8 y 346
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 40.5, se consideran significativas 4 de las variables analizadas: *solución de problemas, comunicación, coaching y retroalimentación y liderazgo; mientras que las variables de manejo de conflictos, motivación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 40.5.

Modelo de regresión sobre la capacitación en Santiago Tulantepec y Cuautepec de Hinojosa

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.561	0.21	-2.675	0.008**
Solución de problemas	0.126	0.059	2.152	0.032*
Manejo de conflictos	0.007	0.056	0.13	0.896
Comunicación	-0.169	0.052	-3.239	0.001***
Coaching y retroalimentación	0.265	0.061	4.338	0***
Motivación	-0.025	0.056	-0.448	0.654
Delegar	-0.05	0.059	-0.842	0.4
Trabajo en equipo	0.082	0.061	1.336	0.182
Liderazgo	0.857	0.067	12.692	0***

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Como se sabe, las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel preponderante para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen de una manera sustancial al Producto Interno Bruto (PIB), así como a la generación de empleo y a su vez representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. El objetivo del estudio de esta investigación, consistía en determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Santiago Tulantepec y Cuautepec de Hinojosa, así como el de determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes y al mismo tiempo se buscaba identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.* Con los resultados obtenidos se logran cumplir los objetivos antes expuestos pues los resultados nos permiten observar que, a diferencia de lo que pudiera pensarse, en las micro y pequeñas empresas del municipio de Santiago Tulantepec y Cuautepec de Hinojosa también las variables que resultaron significativas son; *solución de problemas, comunicación, coaching y retroalimentación y liderazgo.* Todas estas variables, como se sabe, se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de cada una de ellas, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos que permitan el desarrollo de los municipios estudiados.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

DENUE (2022). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. México. Instituto Nacional de Estadística y Geográfica. https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

INEGI. Información por entidad. Censo de Población y Vivienda 2020. https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/hgo/poblacion/default.aspx?tema=me&e=13

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two Canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un

modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 41. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Tenango de Doria y Agua Blanca de Iturbide, Hidalgo, México

Omar Santillán Díaz
Raymundo Lozano Rosales
Luz María Vega Sosa
Mariza Raluy Herrero

Universidad Politécnica de Tulancingo
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.41

Resumen

La intención del presente documento es identificar las necesidades que existen en las Micro y Pequeñas Empresas (mypes) de la región estudiada con el objetivo de proponer una serie de propuestas al municipio en términos de *capacitación*, lo que comprende el desarrollo de afinar las habilidades, así como las diferentes destrezas, actitudes y los conocimientos que cada uno de los que toma las decisiones en dichas empresas deben de poseer para poder lograr las capacidades y competencias en el desempeño óptimo de su función como Director de las mypes.

Una de las principales características que se encuentran en los municipios pertenecientes a la zona Otomí Tepehua del estado de Hidalgo es que las actividades económicas principales que se encuentran aquí son enfocadas a la industria manufacturera y al *comercio al mayoreo y menudeo* por tal motive se puede observar que la mayoría de los casos quienes toman las decisiones de las mypes no lo hacen con la visión de uno Director de una mype con un gran número de empleados, al ser un grupo reducido de colaboradores, en ocasiones se minimiza la parte de la *capacitación* y del capital humano creyendo que no es necesario o que es un gasto que no pueden contemplar.

Por tal motive se busca recolectar información realizando un estudio de campo obteniendo datos estadísticos que permitan más adelante generar propuestas de *capacitación* de acuerdo al perfil que debe tener cada director según actividad económica que realiza cada empresa y tomando en consideración el perfil del director ya que la conjunción de estos dos elementos será fundamental para el manejo correcto de la industria.

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, Hidalgo y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas or-

ganizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar

destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

En los municipios de Agua Blanca, Tenango de Doria aunque geográficamente están muy cerca, sus actividades económicas tienen ciertas particularidades, por ejemplo en Tenango de Doria lo que más prevalece es el bordado de Tenango, los cuales los locatarios se basan en realizar a mano sobre diferentes prendas, ya sea de vestir o adornos para las casas así como accesorios como por ejemplo: Tapetes de pared, servilletas, manteles, caminos de mesa, así como blusas, quexquémitl, bolsas, cojines, playeras, tenis o gorras e incluso cubrebocas entre otras.

Por otro lado, Agua Blanca se caracteriza por su gran producción forestal entre lo que resaltan árboles como los eucaliptos, pino, encino ocote manzanilla cedro entre otros de los cuales se suelen producir diferentes productos como son muebles, juguetes, en la construcción de hogares, entretenimiento, biocombustible entre otros, aprovechando así la naturaleza con la extracción de estos.

En ambos municipios la industria manufacturera resalta como principal actividad económica, así como el comercio al mayoreo y menudeo de diversos productos que benefician a la población.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Tenango de Doria y Agua Blanca de Iturbide.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Tenango de Doria y Agua Blanca de Iturbide e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas s*e pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 439 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 34 años, 269 (61.28%) son hombres y 170 (38.72%) mujeres; 60.59% tiene hijos. Su estado civil indica que 47.49% son solteros y 52.51% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 2.05% no tienen estudios, 7.99% han cursado primaria, 13.93% secundaria, 11.87% carrera técnica, 48.17% bachillerato, 14.84% licenciatura y 1.14% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 74% del total de la muestra y la menos representada fue la de *información y comunicaciones* con 3.1%, (ver Tabla 41.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 17.01% y en el mercado informal 82.99%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,720 de los cuales 881 (51.22%) son mujeres y 839 (48.78%) son hombres; además 568 (33.02%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 900 (46.7%) de los trabajadores, 410 (45.56%) mujeres y 490 (54.44%) hombres.

Tabla 41.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	27	6.4%
Comercio al mayoreo y al menudeo	310	74%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	36	8.6%
Información y comunicaciones	13	3.1%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	18	4.3%
Actividades de atención de la salud humana y asistencia social	15	3.6%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 41.2.

Tabla 41.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.

Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes de los municipios de Tenango de Doria y Agua Blanca de Iturbide, Hidalgo, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 41.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Tenango de Doria y Agua Blanca de Iturbide, Hidalgo y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 41.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Tenango de Doria y Agua Blanca de Iturbide, Hidalgo con la del estudio en general.

		Local		**Latinoamérica**		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.785	4.366	0.657	4.26	0.672	0.106 ***
Manejo de conflictos	0.782	4.322	0.694	4.222	0.674	0.1 **
Comunicación	0.798	4.337	0.695	4.373	0.618	-0.036
Coaching y retroalimentación	0.851	4.323	0.693	4.229	0.644	0.094 **
Motivación	0.767	4.32	0.718	4.218	0.698	0.102 **
Delegar	0.84	4.362	0.74	4.377	0.62	-0.015
Trabajo en equipo	0.828	4.391	0.696	4.326	0.683	0.065 .
Liderazgo	0.765	4.336	0.649	4.218	0.654	0.118 ***
Capacitación	0.806	4.213	0.709	4.005	0.785	0.208 ***

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 41.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 41.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.583.

Tabla 41.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.455
R cuadrada	0.591
R cuadrada ajustada	0.583
Valor F	71.7
Grados de libertad	8 y 397
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 41.5, se consideran significativas 2 de las variables analizadas: *comunicación y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 41.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Tenango de Doria y Agua Blanca de Iturbide

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	0.553	0.173	3.188	0.002**
Solución de problemas	0.02	0.059	0.34	0.734
Manejo de conflictos	-0.049	0.063	-0.788	0.431
Comunicación	0.137	0.064	2.15	0.032*
Coaching y retroalimentación	0.08	0.06	1.332	0.184
Motivación	-0.029	0.053	-0.557	0.578

Delegar	-0.065	0.059	-1.101	0.272
Trabajo en equipo	-0.055	0.059	-0.94	0.348
Liderazgo	0.806	0.066	12.257	0***

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

De acuerdo a los resultados que con el estudio se obtuvieron, se pueden observar una gran cantidad de áreas de oportunidad en el proceso de *capacitación.* Una de las características que más sobresale en este estudio es que los Directores de las mypes cuentan con bajas *habilidades directivas.* En estudios anteriores se podría visualizar como un punto de comparación muy relevante la diferencia entre hombres y mujeres que dirigen a las empresas, sin embargo, en esta ocasión se puede observar que no afecta el género del director de la empresa, sino, que lo que en verdad impacta en la visión que dicho director tiene, es cierto, que la parte de los estudios académicos influye dentro de las decisiones, de acuerdo a sus principales actividades económicas en estos municipios la mayoría de los que toman las decisiones son personas que solo cuentan con nivel bachillerato, ya que como se menciona en la mayoría de las encuestas aplicadas fueron a negocios de venta de productos al mayoreo y menudeo, una cantidad muy pequeña de la muestra arrojó que lo directores tiene alguna carrera técnica, licenciatura o algún posgrado, pero son los menos. Es de suma importancia una *capacitación* a cualquier nivel jerárquico en las organizaciones, ya que muchos de los representantes de las empresas al no tener conocimiento de cómo funcionan las empresa formales, optan por seguir sin un registro formal, observando que más del ochenta por ciento están como una mype informal, menos del veinte por ciento son los que se registran, no tanto por interés sino por necesidad, ya que las personas que les compran u otras empresas solicitan facturas electrónicas y estas al no estar como empresas formales pierden sus ventas, esto llevó al registro formal, si todos los directores o dueños de las mypes tuvieran desde su inicio de operaciones los conocimientos de estos temas se puede deducir que más empresas estarían en la formalidad, esto también ayudaría a la competencia empresarial sin existir una desventaja para los que no se registran.

Un punto a resaltar es la habilidad de coordinación que en efecto se pule la práctica y la *capacitación*, pero desde que los representantes se van involucrando se va puliendo cada vez más, si el director lo aplica tal cual podrá en todo momento alcanzar la madurez de la empresa y convertirse así en una pyme productiva.

El tema de *capacitación* del capital humano es aplicado en todas las organizaciones y se debe tomar como uno de los principales objetivos del duelo para poder lograr las metas que como organización tiene, ya que si sus colaboradores tienen el conocimiento, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes podrán realizar cada una de sus funciones sin ningún inconveniente logrando con eficiencia el resultado de las operaciones.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two Canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small bu-

siness entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 42. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Tlahuelilpan y Atitalaquia Hidalgo, Hidalgo, México.

Ivette Flores Jiménez
Ruth Flores Jiménez
Ma. del Rosario García Velázquez
Tomás León Quintanar

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.42

Resumen

El municipio de Atitalaquia, en el año 2015, 32.7% de la población se encontraba en situación de pobreza moderada (1.87% superior al 2010) y 2.81% en situación de pobreza extrema (1.79% inferior al 2010). La población vulnerable por carencias sociales alcanzó un 31% (2.09% superior al 2010), mientras que la población vulnerable por ingresos fue de 7.27% (0.32% inferior al 2010).

Las principales carencias sociales de Atitalaquia en 2015 fueron carencia por acceso a la seguridad social, carencia por acceso a los servicios de salud y carencia por acceso a la alimentación.

El municipio de Tlahuelilpan de la región del Valle del Mezquital habitan 19, 389 personas de las cuales la mitad, el 55.1%, vive en estado de pobreza (10, 218 pobladores) y 7.1% en pobreza extrema (1, 310 residentes), reportan las cifras más recientes del CONEVAL. El 23.9% de la población (4,435 habitantes) sufre de carencia por acceso a la alimentación; 62.2% de la población (12, 264 personas) tiene un ingreso inferior a la línea de bienestar, a pesar de que en los últimos 5 años evolucionaron positivamente algunos indicadores de pobreza en el municipio.

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, Hidalto y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables ha permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas or-

ganizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar

destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

Principales Sectores, Productos y Servicios

La agricultura y la ganadería son unas de las principales actividades de la población, así como la industria y el comercio, el municipio cuenta con establecimientos de DICONSA, tianguis y lecherías LICONSA. En cuanto a comercio el de mayor presencia e importancia en el municipio, es el pequeño y de consumo local, cuenta con unidades de pequeña escala, urbanas y de asistencia social como lo son sus dos tiendas Diconsa, además de dos tianguis para el abasto generalizado.

El lugar, no cuenta con una infraestructura moderna para llevar a cabo la actividad comercial, aunque desde luego cumple con el nivel de abasto requerido por la población.

Turismo

Para la población turística se ofrece la belleza arquitectónica de la Parroquia Franciscana del siglo XVI, cascos de haciendas como la de San José, Bojay, Bejuyito, San Miguel Chingüe, Río Salado y Poxtla.

Este municipio cuenta para el agrado y amplia satisfacción del turismo, con atractivos de interés, entre ellos el casco de la exhacienda de los Condes de la Cortina y su importante Exconvento Franciscano.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Tlahuelilpan y Atitalaquia Hidalgo.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Tlahuelilpan y Atitalaquia Hidalgo e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 369 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 39 años, 212 (57.45%) son hombres y 157 (42.55%) mujeres; 74.8% tiene hijos. Su estado civil indica que 30.98% son solteros y 69.02% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 1.65% no tienen estudios, 4.96% han cursado primaria, 11.85% secundaria, 14.33% carrera técnica, 43.8% bachillerato, 22.87% licenciatura y 0.55% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 61.1% del total de la muestra y la menos representada fue la de *otras actividades de servicios* con 6.6%, (ver Tabla 42.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 44.04% y en el mercado informal 55.96%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,066 de los cuales 1,150 (55.66%) son mujeres y 916 (44.34%) son hombres; además 590 (28.56%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,597 (55.28%) de los trabajadores, 669 (41.89%) mujeres y 928 (58.11%) hombres.

Tabla 42.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	31	8.9%
Comercio al mayoreo y al menudeo	212	61.1%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	51	14.7%
Información y comunicaciones	30	8.6%
Otras actividades de servicios	23	6.6%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 42.2.

Tabla 42.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.

Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes de los municipios de Tlahuelilpan y Atitalaquia Hidalgo, Hidalgo, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 42.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente se aplico una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Tlahuelilpan y Atitalaquia Hidalgo, Hidalgo y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 42.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Tlahuelilpan y Atitalaquia Hidalgo, Hidalgo con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.88	4.222	0.726	4.26	0.672	-0.038
Manejo de conflictos	0.847	4.223	0.669	4.222	0.674	0.001
Comunicación	0.832	4.379	0.615	4.373	0.618	0.006
Coaching y retroalimentación	0.857	4.285	0.661	4.229	0.644	0.056
Motivación	0.845	4.104	0.792	4.218	0.698	-0.114 **
Delegar	0.879	4.382	0.676	4.377	0.62	0.005
Trabajo en equipo	0.88	4.287	0.748	4.326	0.683	-0.039
Liderazgo	0.843	4.198	0.713	4.218	0.654	-0.02
Capacitación	0.885	3.98	0.846	4.005	0.785	-0.025

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 42.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 42.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.737.

Tabla 42.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.43
R cuadrada	0.743
R cuadrada ajustada	0.737
Valor F	118.4
Grados de libertad	8 y 328
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 42.5, se consideran significativas 2 de las variables analizadas: *comunicación y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 42.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Tlahuelilpan y Atitalaquia Hidalgo

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.194	0.189	-1.026	0.306
Solución de problemas	0.042	0.052	0.82	0.413
Manejo de conflictos	0.089	0.051	1.744	0.082.
Comunicación	-0.125	0.057	-2.182	0.03*
Coaching y retroalimentación	0.069	0.059	1.165	0.245
Motivación	0.048	0.046	1.032	0.303
Delegar	-0.06	0.048	-1.252	0.212
Trabajo en equipo	0.049	0.055	0.887	0.375

Liderazgo	0.89	0.062	14.434	0***

Claves de significancia: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 42.5, se consideran significativas 2 de las variables analizadas: *comunicación y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Se comprueba que las habilidades de los directivos de los municipios de Tlahuelilpan y Atitalaquia difieren con las habilidades de los directivos de Latinoamérica; así como el grado de influencia de los directivos en los diferentes procesos de *capacitación.*

Siendo la *capacitación* una variable muy importante en el impacto de los resultados de cualquier empresa, es fundamental que todo el personal reciba la *capacitación* respectiva.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two Canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/

files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 43. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Tlaxcoapan, Hidalgo, México

Raúl Rodríguez Moreno
Miguel Ángel Vázquez Alamilla
Verónica Ramírez Cortés
Víctor Manuel Piedra Mayorga

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Universidad Autónoma del Estado de México
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.43

Resumen

El alcance de una organización es evaluable por el nivel de competitividad, eficacia y eficiencia, los recursos principales para alcanzar ese nivel son las habilidades del director de la empresa, que sean las adecuadas, quien no solo debe estar preparado técnicamente, además, debe estar motivado para resolver problemas con calidad y rapidez. Los objetivos de esta investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Tlaxcoapan e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.* La investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. Se aplicaron un total de 402 encuestas utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de las mypes, se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple. En el instrumento se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación. E*n cuanto a los resultados se encontró que existe fiabilidad en cada una de las variables consideradas en la investigación, la comparación de las medias a nivel local y Latinoamérica en todas son significativas siendo menores la primeras, el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado, se realizó un análisis de regresión sobre la *capacitación* en Tlaxcoapan, siendo significativas la comunicación y el liderazgo.

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, Hidalgo y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas or-

ganizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas

la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capaci-

dades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

El municipio de Tlaxcoapan, Hidalgo se localiza en el Valle del Mezquital, su cabecera municipal y localidad más poblada es Tlaxcoapan, la población del municipio es de 28626 habitantes, el nivel de escolaridad de 15 años y más es de 56.9% con educación Básica, el 23.4% con educación Media, el 16.7% con educación Superior, 2.9% sin escolaridad y 0.1% No especificado (INEGI, 2020), las principales actividades económicas son la agricultura, ganadería, industria, comercio y turismo; según datos del Censo Económico 2019, los sectores económicos que concentraron más unidades económicas en Tlaxcoapan fueron Comercio al por Menor (1022 unidades), Industrias Manufactureras (312 unidades) y Otros Servicios excepto Actividades Gubernamentales (275 unidades).

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Tlaxcoapan.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Tlaxcoapan e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación*.

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 402 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 42 años, 219 (54.48%) son hombres y 183 (45.52%) mujeres; 79.35% tiene hijos. Su estado civil indica que 39.05% son solteros y 60.95% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 10.75% no tienen estudios, 10.25% han cursado primaria, 12% secundaria, 18% carrera técnica, 42.5% bachillerato, 6% licenciatura y 0.5% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 75.8% del total de la muestra y la menos representada fue la de *información y comunicaciones* con 3%, (ver Tabla 43.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 60% y en el mercado informal 40%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,291 de los cuales 655 (50.74%) son mujeres y 636 (49.26%) son hombres; además 312 (24.17%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 868 (63.59%) de los trabajadores, 490 (56.45%) mujeres y 378 (43.55%) hombres.

Tabla 43.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Comercio al mayoreo y al menudeo	301	75.8%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	48	12.1%
Información y comunicaciones	12	3%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	16	4%
Otras actividades de servicios	20	5%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 43.2.

Tabla 43.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.

Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Tlaxcoapan, Hidalgo, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación*.

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 43.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Tlaxcoapan, Hidalgo y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 43.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Tlaxcoapan, Hidalgo con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.763	4.101	0.724	4.26	0.672	-0.159 ***
Manejo de conflictos	0.715	3.911	0.739	4.222	0.674	-0.311 ***
Comunicación	0.731	4.092	0.728	4.373	0.618	-0.281 ***
Coaching y retroalimentación	0.822	3.877	0.766	4.229	0.644	-0.352 ***
Motivación	0.732	3.926	0.766	4.218	0.698	-0.292 ***
Delegar	0.743	4.066	0.74	4.377	0.62	-0.311 ***
Trabajo en equipo	0.748	4.166	0.728	4.326	0.683	-0.16 ***
Liderazgo	0.712	4.011	0.677	4.218	0.654	-0.207 ***
Capacitación	0.749	3.951	0.688	4.005	0.785	-0.054

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 43.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 43.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.585.

Tabla 43.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.442
R cuadrada	0.594
R cuadrada ajustada	0.585
Valor F	68.6
Grados de libertad	8 y 375
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 43.5, se consideran significativas 2 de las variables analizadas: *comunicación y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 43.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Tlaxcoapan

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	0.706	0.154	4.585	0***
Solución de problemas	0.083	0.05	1.645	0.101
Manejo de c onflictos	0.089	0.052	1.722	0.086.
Comunicación	0.103	0.05	2.041	0.042*
Coaching y retroalimentación	-0.04	0.048	-0.828	0.408
Motivación	0.01	0.05	0.206	0.837
Delegar	-0.059	0.051	-1.168	0.243
Trabajo en equipo	-0.032	0.05	-0.641	0.522
Liderazgo	0.654	0.059	11.14	0***

Claves de significancia: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.**

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

La *capacitación* como medio para el desarrollo de *habilidades directivas* es fundamental en el desarrollo de las mypes, en un sentido estricto las *habilidades directivas* pueden ser consecuencia de la experiencia o de la formación empresarial, sin embargo, se puede observar que del total de los directores de la mypes, solo el 6% tiene un nivel de estudios de licenciatura, el resto de los directivos está en una situación que puede limitar el desempeño directivo en cuanto no se eleve el nivel escolar que incluya la *capacitación* relacionada con las *habilidades directivas.*

Por otra parte, la mayor parte de las mypes del municipio de Tlaxcoapan están en la actividad de *comercio al mayoreo y al menudeo,* para lograr una mayor competitividad sería deseable que las *habilidades directivas* se diversificaran para abarcar actividades poco desarrolladas hasta el momento con alcances no sólo locales sino regionales.

Para un mayor control en el desarrollo de *habilidades directivas* es necesario fortalecer programas estatales y regionales que fomenten la capacitación empresarial, considerar que la *capacitación* es una actividad que se relaciona directamente con la permanencia de la mypes a través del tiempo y que la competitividad, la eficiencia y la eficacia de estas es una tarea constante que hay que realizar.

Las variables de estudio han permitido reflejar la situación actual de la mypes en el municipio de Tlaxcoapan, en comparación con la investigación realizada con las mismas variables a nivel Latinoamérica, la pertinencia de ambas investigaciones y de la comparación revela las necesidades de capacitación a nivel local y refleja una situación desafiante para los directivos de las mypes, quienes deben mantenerse vigentes en el mundo empresarial.

Las *habilidades directivas* tendrán repercusión en los resultados empresariales en la medida en que estas se incrementen, la *capacitación* constante puede llevar a la profesionalización de las mypes y como consecuencia a un mayor nivel de competitividad de estas a nivel local, regional y nacional.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two Canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 44. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Tula de Allende, Hidalgo, México

Ismael Acevedo Sánchez
Alfredo Castillo Trejo
María de Lourdes Ortega Montiel
Roberto Tristán Muñiz

Universidad Tecnológica de Tula-Tepeji
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.44

Resumen

El presente estudio, plantea el impacto que tiene la *capacitación* y desarrollo de habilidades de los directores de las micro y pequeñas empresas (mypes) del municipio de Tula de Allende, Hidalgo. En México la principal fuente económica son las micro, pequeñas y medianas empresas; existen 4 millones 170,755 micro, pequeñas y medianas empresas, a pesar de esta situación también está presente la problemática de que carecen de *capacitación* para sus empleados y habilidades gerenciales para sus directores, derivado de los pocos o nulos presupuestos que existen para estas actividades. Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 409 encuestas, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones. También se identificó que las principales actividades a las que se dedican es el comercio al mayoreo y menudeo. Lo destacado de este estudio es que permitirá a los diferentes actores; cámaras empresariales, instituciones gubernamentales, universidades y encargados de *capacitación* generar programas de capacitación y desarrollo de habilidades gerenciales. Finalmente de las nueve variables, se consideran significativas 2 de las variables analizadas: *coaching y retroalimentación y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, motivación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, Hidalgo y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal (*core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta,

2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades

gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras indivi-

duales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

El municipio de Tula de Allende Hidalgo se encuentra al sur poniente del estado de hidalgo en la zona del valle del Mezquital y es uno de los 84 municipios conformados por este estado, y se integra por 33 localidades, la principal actividad económica que se desarrolla en este municipio es el comercio, en donde existen 2,762 empresas mypes, siguiéndole la actividad de servicios con 897 empresas de este tamaño y 577 empresas de Industrias Manufactureras, INEGI, Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (2022), cuenta con un parque industrial en donde se ubica una de las refinerías más importantes del país, la Refinería Miguel Hidalgo, en este municipio existen importantes vías de comunicación como lo es la autopista México-Querétaro y el Arco Norte, en lo que se refiere a las vías férreas, dentro de los límites del municipio pasan cuatro: el ferrocarril México-Ciudad Juárez; Mexico-Piedras Negras; Tula-Pachuca y el más moderno y electrificado Querétaro-Tula-México y México-Tula-Queretaro, haciendo a este municipio muy atractivo en la distribución de mercancías, en cuanto a turismo principalmente se tiene una Zona Arqueológica y balnearios de aguas termales.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Tula de Allende.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Tula de Allende e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 409 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 40 años, 224 (54.77%) son hombres y 185 (45.23%) mujeres; 78.97% tiene hijos. Su estado civil indica que 31.2% son solteros y 68.8% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 5.24% no tienen estudios, 9.23% han cursado primaria, 17.96% secundaria, 10.22% carrera técnica, 35.91% bachillerato, 21.2% licenciatura y 0.25% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 54.7% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades profesionales, científicas y técnicas* con 2.8%, , y la menos representada fue la de act. de servicios administrativos y de apoyo con 2.8%, (ver Tabla 44.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 44.05% y en el mercado informal 55.95%. El otal de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,870 de los cuales 1,402 (48.85%) son mujeres y 1,468 (51.15%) son hombres; además 894 (31.15%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 2,450 (70.97%) de los trabajadores, 1,146 (46.78%) mujeres y 1304 (53.22%) hombres.

Tabla 44.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	45	11.3%
Comercio al mayoreo +y al menudeo	217	54.7%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	54	13.6%
Información y comunicaciones	31	7.8%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	11	2.8%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	11	2.8%
Otras actividades de servicios	28	7.1%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 44.2.

Tabla 44.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.

Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Tula de Allende, Hidalgo, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 44.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Tula de Allende, Hidalgo y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 44.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Tula de Allende, Hidalgo con la del estudio en general.

		Local		**Latinoamérica**		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.826	4.343	0.652	4.26	0.672	0.083 **
Manejo de conflictos	0.82	4.311	0.669	4.222	0.674	0.089 **
Comunicación	0.801	4.502	0.582	4.373	0.618	0.129 ***

Coaching y retroalimentación	0.788	4.359	0.585	4.229	0.644	0.13 ***
Motivación	0.799	4.321	0.693	4.218	0.698	0.103 **
Delegar	0.831	4.541	0.527	4.377	0.62	0.164 ***
Trabajo en equipo	0.822	4.471	0.594	4.326	0.683	0.145 ***
Liderazgo	0.736	4.348	0.595	4.218	0.654	0.13 ***
Capacitación	0.827	4.113	0.729	4.005	0.785	0.108 **

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 44.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 44.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.65.

Tabla 44.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.423
R cuadrada	0.657
R cuadrada ajustada	0.65
Valor F	87.5
Grados de libertad	8 y 365
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 44.5, se consideran significativas 2 de las variables analizadas: *coaching y retroalimentación y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, motivación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación*.

Tabla 44.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Tula de Allende

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.289	0.209	-1.381	0.168

Solución de problemas	0.051	0.05	1.025	0.306
Manejo de conflictos	0.015	0.052	0.295	0.768
Comunicación	-0.079	0.061	-1.291	0.197
Coaching y retroalimentación	0.192	0.06	3.182	0.002**
Motivación	0.013	0.054	0.236	0.813
Delegar	-0.056	0.07	-0.796	0.427
Trabajo en equipo	0.039	0.06	0.655	0.513
Liderazgo	0.846	0.062	13.595	0***

Claves de Signif.: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

En el presente estudio realizado a Pymes en Tula de Allende, presenta como actividad principal de las empresas encuestadas , el comercio al mayoreo y al menudeo con una participación en el mercado de 54.7%, presenta una participación de directores en una edad promedio a los 40 años, de los cuales el 54.77% son hombres y el 45.23% son mujeres. En los resultados arrojados a la *capacitación* recibida en el último año solamente el 70.97% de los trabajadores tomaron cursos que les permitieron algún tipo de formación o instrucción, lo que permite tomar una referencia del nivel de *habilidades directivas* de las mypes.

Refiriéndonos a las variables consideradas para este estudio, se observa que las variables Coaching y retroalimentación y liderazgo son las menos consistentes al resto de las variables, como se puede apreciar en la tabla 44.5 en relación al modelo de regresión sobre la *capacitación* en Tula de Allende.

Las empresas tienen un alto riesgo de no cumplir sus objetivos cuando su líder directivo pierde su perspectiva y en cuanto al coaching , no importa si hablamos de una gran empresa o una pyme el aplicar esta técnica permite estar en la vanguardia permitirá a todos los colaboradores llevar su potencial a lo más alto.

Al hablar de coaching las pymes pueden ver como algo lejano a conseguir considerando que el director enfoca su mayor atención a cómo conseguir mayor volumen de ventas, nuevas contrataciones, problemas con el personal, pago a proveedores, entre otras.

También derivado de este estudio se puede observar un mayor impacto en variables como; Trabajo en equipo, Manejo de Conflictos y Motivación, las cuales representan una fortaleza en las *habilidades directivas* que impactarán directamente en la productividad de la pymes, así como lo observamos en la tabla 44.5 en cuanto a la regresión sobre la capacitación de este municipio, que se puede percibir que los directores de esta zona son fuertes en la motivación hacia el ambiente de trabajo, pero débil en el liderazgo, en donde se transmite energía de menor manera hacia las actividades encomendadas, lo que puede resumirse es

que tal vez está comprometida la cultura organizacional y el clima es percibido de diferente manera y podría deberse a que la mayoría de los participantes en el estudio son empresas de comercio tanto mayoreo como menudeo (54.7%), como se muestra en la tabla 44.1.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

INEGI, Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (2022), recuperado el 12 de Agosto 2022, disponible en: https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two Canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competi-

tivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 45. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Tulancingo de Bravo, Hidalgo, México

Liliana de Jesús Gordillo Benavente
Claudia Vega Hernández
Benedicta Maria Domínguez Valdez

Universidad Politécnica de Tulancingo
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.45

Resumen

El crecimiento acelerado de la economía, ha permitido que las micro y pequeñas empresas (mypes) tengan participación especial a la hora de ejercer el comercio. En el Municipio de Tulancingo, existen un total de 8,881 Unidades Económicas, siendo el comercio al por menor, la industria manufacturera y los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, los más predominantes. El total de Unidades Económicas establecidas en Tulancingo, emplea a 29,041 personas siendo el 54.30% hombres y el 45.70% mujeres (Plan Municipal de Desarrollo de Tulancingo 2016-2020).

Es importante hacer mención que las mypes, nacen por experiencia familiar, que los dueños poseen habilidades técnicas pero carecen de habilidades administrativas; por lo que a veces no cuentan con procedimientos objetivos así como habilidades para el buen manejo directivo (Robles y Alcérrea, 2000). Conocedores de que los directores deben de poseer ciertas características para el manejo del capital intelectual, se tiene la necesidad de estudiar variables relacionadas con la *capacitación* y el desarrollo de habilidades, ya que son variables que hay que atender con inmediatez debido a que en las empresas se busca la mejora productiva y competitiva. El objetivo de esta investigación es determinar el nivel del perfil de habilidades del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Tulancingo de Bravo. Esta investigación tuvo un diseño transversal, enfoque cuantitativo de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. Los principales resultados fueron; las variables solución de problemas y liderazgo tienen un efecto significativo en la *capacitación* con un valor de p de 0.003 y 0.000 respectivamente.

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, Hidalgo y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal (*core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas or-

ganizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capaci-

dades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

Tulancingo de Bravo, se encuentra ubicada en el Estado de Hidalgo, en la parte centro-oriente de México a 118 km de la Ciudad de México es un eje estratégico y centro de la Ciudad lo que implica un mayor desarrollo para la economía. A lo largo de las distintas etapas históricas del país, Tulancingo, ha tenido una gran importancia en el ámbito nacional, por su ubicación geográfica estratégica, su vocación comercial y cultural, así como por los personajes que han nacido en esta tierra (Plan Estatal de Desarrollo 2016-2020).

En 2020, la población de Tulancingo de Bravo fue de 168,369 habitantes, de los cuáles el 47.4% son hombres y 52.5% mujeres, en comparación a 2010, la población de Tulancingo de Bravo, creció en un 11.1%. De acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), (2019), en el municipio se registraron sectores económicos

que concentraron más unidades económicas fueron comercio al por menor 5,127 unidades, otros servicios excepto gubernamentales 1,856 unidades y servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, 1,347 unidades, de ahí la importancia de destacar las *habilidades directivas* que desarrollan los dueños de las mypes.

Bajo el contexto anterior se tiene la imperiosa necesidad de conocer las *habilidades directivas* que tienen los directores de la mype para el desarrollo de sus organizaciones.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Tulancingo de Bravo.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Tulancingo de Bravo e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscila entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 391 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 40 años, 210 (53.71%) son hombres y 181 (46.29%) mujeres; 82.1% tiene hijos. Su estado civil indica que 33.25% son solteros y 66.75% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 1.31% no tienen estudios, 12.53% han cursado primaria, 12.27% secundaria, 9.92% carrera técnica, 37.34% bachillerato, 26.11% licenciatura y 0.52% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 57.5% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades profesionales, científicas y técnicas* con 4.7%, , y la menos representada fue la de actividades de servicios administrativos y de apoyo con 4.7%, (ver Tabla 45.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 43.73% y en el mercado informal 56.27%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,565 de los

cuales 1,208 (47.1%) son mujeres y 1,357 (52.9%) son hombres; además 569 (22.18%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,268 (42.64%) de los trabajadores, 523 (41.25%) mujeres y 745 (58.75%) hombres.

Tabla 45.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	62	16.1%
Comercio al mayoreo y al menudeo	222	57.5%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	22	5.7%
Información y comunicaciones	22	5.7%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	18	4.7%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	18	4.7%
Otras actividades de servicios	22	5.7%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 45.2.

Tabla 45.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.

Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Tulancingo de Bravo, Hidalgo, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica .

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 45.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Tulancingo de Bravo, Hidalgo y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 45.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Tulancingo de Bravo, Hidalgo con la del estudio en general.

		Local		**Latinoamérica**		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.809	4.135	0.567	4.26	0.672	-0.125 ***
Manejo de conflictos	0.866	4.095	0.639	4.222	0.674	-0.127 ***
Comunicación	0.832	4.221	0.592	4.373	0.618	-0.152 ***
Coaching y retroalimentación	0.871	4.072	0.614	4.229	0.644	-0.157 ***
Motivación	0.815	4.171	0.599	4.218	0.698	-0.047
Delegar	0.858	4.261	0.581	4.377	0.62	-0.116 ***

Trabajo en equipo	0.852	4.236	0.61	4.326	0.683	-0.09 **
Liderazgo	0.781	4.07	0.611	4.218	0.654	-0.148 ***
Capacitación	0.896	3.836	0.751	4.005	0.785	-0.169 ***

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 45.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 45.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.613.

Tabla 45.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.467
R cuadrada	0.621
R cuadrada ajustada	0.613
Valor F	78.4
Grados de libertad	8 y 382
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 45.5, se consideran significativas 2 de las variables analizadas: *solución de problemas y liderazgo; mientras que las variables de manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 45.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Tulancingo de Bravo

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.381	0.22	-1.734	0.084.
Solución de problemas	0.173	0.058	2.997	0.003**

Manejo de conflictos	0.048	0.052	0.924	0.356
Comunicación	-0.005	0.062	-0.074	0.941
Coaching y retroalimentación	-0.017	0.062	-0.281	0.779
Motivación	0.063	0.053	1.182	0.238
Delegar	-0.105	0.058	-1.821	0.069.
Trabajo en equipo	-0.007	0.053	-0.123	0.902
Liderazgo	0.887	0.058	15.224	0***

Claves de Signif.: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

El hallazgo de esta investigación permitió hacer la comparación de medias de los directores de las mypes de Tulancingo de Bravo Hidalgo y Latinoamérica donde se puede observar que hay diferencias entre las medias, y por ende se procedió a verificar la hipótesis H1: Las *habilidades directivas* de los directores de Mypes del municipio de Tulancingo de Bravo, Hidalgo, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica, la hipótesis se acepta debido a que si existen diferencias tal como se observa en la figura 45.3.

Al hacer un análisis de las mypes locales, los hallazgos encontrados en esta investigación con relación a la segunda hipótesis H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la capacitación; como se puede observar en la tabla 45.5 se muestra que no existe evidencia de significancia en los directivos con respecto a las habilidades manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegación y trabajo en equipo, por lo que se afirma que los directores de las mypes tienen bajas *habilidades directivas,* esto quiere decir que al no contar con habilidades directivas limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener resultados deseados, situación que prevalece en las mypes de Tulancingo de Bravo Hidalgo. De acuerdo a la literatura revisada hace mención que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes por lo que de acuerdo a los resultados se concluye que en relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron capacitación en el último año solamente el 42.64% de los trabajadores por lo que la hipótesis se acepta debido a que las habilidades directivas influyen positivamente en la capacitación y como se puede observar que los directivos solo cuentan con dos *habilidades directivas,* debido a que la *capacitación* no fue al 100% de los directivos, por lo que se hace necesario capacitar a los directivos de las mypes de Tulancingo de Bravo Hidalgo, para reforzar acciones laborales en las organizaciones.

En este orden de ideas y de acuerdo a los resultados las dos habilidades que predominan en los directores de las mypes son liderazgo y solución de problemas, sin embargo se requiere de desarrollar *habilidades directivas* que permitan el desarrollo de las empresas, esto

da pauta para que instituciones gubernamentales, académicas y privados generen programas que permitan la formación de los directivos en estas habilidades y permitan alcanzar resultados y beneficios deseados de las mypes en Tulancingo.

Con los hallazgos encontrados en esta investigación se puede afirmar lo que sostiene Chiavanato (2017), al mencionar que la capacitación es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad, por lo que es necesario que los directivos de las mypes de Tulancingo de Bravo Hidalgo se capacitan en habilidades directivas para el correcto manejo de las organizaciones.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two Canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 46. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Zacualtipán de Ángeles, Hidalgo, México

Ma. Magdalena Pacheco Rivera
Musandy Juanita Rodríguez Torres
Edwin Alberto San Román Arteaga
Cresencio Jiménez Cuellar

Universidad Tecnológica de la Sierra Hidalguense
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.46

Resumen

El presente trabajo de investigación data de un recorrido actual de cómo el director o propietario de mype posee diferentes tipos de habilidades bajo dos hipótesis: su perfil de percepción respecto a sus propias competencias y habilidades y la tipificación de la influencia de sus habilidades en la percepción sobre la *capacitación*, la investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional.

Se exponen cuáles son las habilidades predominantes y escazas que poseen los líderes, haciendo énfasis en que, el recurso humano poseedor de diversas pericias se convierte sin duda en el activo intangible primordial de la empresa. El contar con éstas, obliga a diseñar un sistema formal que englobe el conocimiento de la *capacitación* y las diversas habilidades que se requieren para hacer frente a los problemas actuales; pérdida de dinero por invertir en formación y afectación en las relaciones familiares.

Para sustentar lo anterior, se establecen diversos autores con perspectivas respecto a temas como; competencias directivas de primer nivel , habilidades gerenciales, efectividad y diversidad de habilidades, que ayudan a entender el contexto de Zacualtipán de Ángeles, de sus participantes y de los resultados que arrojó la investigación al inducir que pese a carencia de habilidades técnicas estas no son impedimento para manejar resultados en sus empresa y luego entonces se conduzcan con liderazgo, generen canales de comunicación efectiva, mediante valores éticos que tengan las empresas, mismas que influyen en las habilidades de la percepción del director sobre la capacitación.

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, Hidalgo y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas or-

ganizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar

destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

Zacualtipán es cabecera municipal de 42 comunidades, en dónde la mayor población económicamente activa se concentra en la cabecera municipal gracias a la fuente de empleo generada por las unidades económicas establecidas, la actividad económica predominante es el comercio al por menor que representa el 45.9%, seguido de la industria manufacturera con 18.8% y servicios el 13.6%, datos que arroja (INEGI, 2019)

La mayor parte de los dueños de micro y pequeñas empresas cuentan con un nivel de estudio de nivel media superior, la manera de administrar sus negocios es de manera empírica y el patrimonio y gobernanza está ejercido por los miembros de la familia.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micros y pequeñas empresas del municipio de Zacualtipán de Ángeles.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Zacualtipán de Ángeles e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *mypes* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 619 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 40 años, 385 (62.2%) son hombres y 234 (37.8%) mujeres; 78.35% tiene hijos. Su estado civil indica que 27.51% son solteros y 72.49% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 5.07% no tienen estudios, 14.08% han cursado primaria, 21.44% secundaria, 13.75% carrera técnica, 28.15% bachillerato, 17.02% licenciatura y 0.49% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 51.9% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades de servicios administrativos y de apoyo* con 2.2%, (ver Tabla 46.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 44.62% y en el mercado informal 55.38%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 4,823 de los cuales 2,402 (49.8%) son mujeres y 2,421 (50.2%) son hombres; además 1,403 (29.09%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 2,691 (44.89%) de los trabajadores, 1,261 (46.86%) mujeres y 1,430 (53.14%) hombres.

Tabla 46.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	62	10.5%
Industrias manufactureras	71	12%
Construcción	39	6.6%
Comercio al mayoreo y al menudeo	307	51.9%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	57	9.6%
Información y comunicaciones	17	2.9%
Act. de servicios administrativos y de apoyo	13	2.2%
Otras actividades de servicios	25	4.2%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 46.2.

Tabla 46.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.

Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Zacualtipán de Ángeles, Hidalgo, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 46.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Zacualtipán de Ángeles, Hidalgo y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 46.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Zacualtipán de Ángeles, Hidalgo con la del estudio en general.

		Local		**Latinoamérica**		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.822	4.394	0.635	4.26	0.672	0.134 ***
Manejo de conflictos	0.836	4.319	0.666	4.222	0.674	0.097 ***
Comunicación	0.823	4.479	0.579	4.373	0.618	0.106 ***
Coaching y retroalimentación	0.858	4.392	0.649	4.229	0.644	0.163 ***
Motivación	0.844	4.417	0.668	4.218	0.698	0.199 ***

Delegar	0.857	4.512	0.602	4.377	0.62	0.135 ***
Trabajo en equipo	0.892	4.472	0.666	4.326	0.683	0.146 ***
Liderazgo	0.829	4.348	0.667	4.218	0.654	0.13 ***
Capacitación	0.885	4.124	0.835	4.005	0.785	0.119 ***

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 46.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 46.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.731.

Tabla 46.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.434
R cuadrada	0.735
R cuadrada ajustada	0.731
Valor F	193.6
Grados de libertad	8 y 559
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 46.5, se consideran significativas 3 de las variables analizadas: *delegar, trabajo en equipo y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación y motivación* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 46.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Zacualtipán de Ángeles

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.407	0.153	-2.658	0.008**
Solución de problemas	0.056	0.047	1.175	0.24
Manejo de conflictos	0.053	0.049	1.078	0.282

Comunicación	-0.043	0.055	-0.774	0.439
Coaching y retroalimentación	-0.019	0.053	-0.36	0.719
Motivación	0.03	0.046	0.647	0.518
Delegar	-0.198	0.052	-3.788	0***
Trabajo en equipo	0.153	0.045	3.42	0.001***
Liderazgo	1.017	0.047	21.832	0***

Claves de significancia: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.**

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Con base a los resultados obtenidos a través de la investigación se confirma la H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la capacitación, los directores de Zacualtipán poseen el nivel de perfil de *habilidades directivas* a pesar de que la mayoría no cuenta con estudios de nivel superior, pero considerando que en su mayoría son empresas familiares y presenta una serie de ventajas debidas al clima particular existente en la empresa, que genera un sentido de pertenencia y un propósito común a toda la fuerza laboral. Esto se manifiesta como cualidades concretas y positivas que pueden servir para proporcionar a la empresa una importante ventaja competitiva.

Comparando las *habilidades directivas* entre los directores de Zacualtipán y los directores de Latinoamérica no se encontró una diferencia significativa, esto demuestra que se tienen las destrezas para operar un negocio, aun así, siempre es importante la actualización y el desarrollo de nuevas técnicas gerenciales para la permanencia de la empresa.

Las variables sobre las cuales los directores se inclinaron para la *capacitación* fue el *liderazgo, delegar y trabajo en equipo*; ya que en esta nueva etapa post covid el director se vio obligado a transformar un liderazgo autoritarismo por delegar; un trabajo individualista por un trabajo colaborativo. De igual manera al capacitar en liderazgo se entiende el desafío que un líder debe enfrentar como es la solución de problemas, el manejo de conflictos y la comunicación, es por eso que el director no mostró un efecto significativo en la tendencia a estos últimos temas como promoción de la *capacitación.*

El trabajo en equipo fue una variable significativa en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación* ya que es una capacidad altamente valorada en el mercado laboral, y es una de las características más demandadas por las empresas, ya que la oferta de capital humano es escaza en la región y cómo consecuencia existe demasiada rotación de personal, lo que origina una inestabilidad en el trabajo en equipo, además de altos costos en los procesos de reclutamiento de personal. Los dueños desean identificar estrategias que permitan captar, retener y desarrollar el talento humano y desarrollar equipos altamente efectivos.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Re-*

vista Espacios, 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two Canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 47. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Autlán de Navarro, Jalisco, México

Luis Carlos Gamez Adame
Maria Luz Ortiz Paniagua
Roberto Joya Arreola
Olga Guadalupe Peña Vargas

Centro Universitario de la Costa Sur. Universidad de Guadalajara
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.47

Resumen

Las mypes son de gran importancia dentro de la economía mexicana por su aportación al PIB, la generación de empleos y su contribución al desarrollo local. En este contexto, los objetivos fundamentales del estudio que se presenta están relacionados con la determinación del perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Autlán de Navarro e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.* La investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El instrumento de medición aplicado fue la encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones, se aplicó muestreo probabilístico aleatorio. El instrumento diseñado está compuesto de tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección que se exponen las *habilidades directivas* con 42 ítems. Como principales resultados de la investigación se muestra que las habilidades directivas de los directores de mypes de Autlán de Navarro son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica y las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, Jalisco y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business)*, así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta,

2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar

destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

Autlán de Navarro es uno de los municipios más importantes de la Región Sierra de Amula del Estado de Jalisco, México. Su cabecera municipal es la Ciudad de Autlán de la Grana, que se destaca por ser la más grande y poblada de la región. La economía municipal está compuesta por la ganadería, donde se destaca la cría de ganado bovino, porcino, equino, ovino y caprino; además se atienden aves de corral y colmenas. La agricultura está compuesta por el maíz, sorgo, caña de azúcar, jitomate, pepino, jícama, chile de diferentes variedades y frutas regionales. En el sector servicios resaltan los turísticos, profesionales, financieros, técnicos, sociales, personales y de mantenimiento. Otra actividad económica importante es la explotación forestal de pino, encino, especies tropicales y oyamel. Se destaca la industria azucarera con el Ingenio Melchor Ocampo, perteneciente al Grupo Azucarero ZUCARMEX. Este ingenio azucarero, junto al de Casimiro Castillo abastece la mayor parte del occidente mexicano. Sin embargo, la mayor fuerza productiva del municipio se encuentra en las microempresas, donde el mayor porcentaje corresponde al sector de comercio, siendo las microempresas familiares las de mayor representatividad y constituyen una importante fuente generadora de empleo.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Autlán de Navarro.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Autlán de Navarro e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 372 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 42 años, 237 (63.71%) son hombres y 135 (36.29%) mujeres; 73.39% tiene hijos. Su estado civil indica que 33.24% son solteros y 66.76% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 3.29% no tienen estudios, 5.75% han cursado primaria, 10.68% secundaria, 6.03% carrera técnica, 35.34% bachillerato, 37.53% licenciatura y 1.37% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: comercio al mayoreo y al menudeo con 51.1% del total de la muestra y la menos representada fue la de actividades de atención de la salud humana y asistencia social con 3.1%, (ver Tabla 47.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 68.03% y en el mercado informal 31.97%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1793 de los cuales 945 (52.7%) son mujeres y 848 (47.3%) son hombres; además 495 (27.61%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,147 (60.3%) de los trabajadores, 624 (54.4%) mujeres y 523 (45.6%) hombres.

Tabla 47.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	37	10.5%
Comercio al mayoreo y al menudeo	180	51.1%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	57	16.2%
Información y comunicaciones	31	8.8%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	19	5.4%
Actividades de atención de la salud humana y asistencia social	11	3.1%
Otras actividades de servicios	17	4.8%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 47.2.

Tabla 47.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.

Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Autlán de Navarro, Jalisco, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 47.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Autlán de Navarro, Jalisco y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 47.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Autlán de Navarro, Jalisco con la del estudio en general.

		Local		**Latinoamérica**		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.885	4.228	0.804	4.260	0.672	-0.032
Manejo de conflictos	0.901	4.266	0.779	4.222	0.674	0.044
Comunicación	0.843	4.337	0.673	4.373	0.618	-0.036
Coaching y retroalimentación	0.897	4.207	0.753	4.229	0.644	-0.022
Motivación	0.833	4.209	0.744	4.218	0.698	-0.009
Delegar	0.884	4.312	0.708	4.377	0.620	-0.065 .
Trabajo en equipo	0.918	4.268	0.856	4.326	0.683	-0.058
Liderazgo	0.871	4.183	0.774	4.218	0.654	-0.035
Capacitación	0.891	4.028	0.827	4.005	0.785	0.023

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 47.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 47.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.758.

Tabla 47.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.391
R cuadrada	0.764
R cuadrada ajustada	0.758
Valor F	136.4
Grados de libertad	8 y 337
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 47.5, se consideran significativas 5 de las variables analizadas: *solución de problemas, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación y liderazgo; mientras que las variables de manejo de conflictos, delegar trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 47.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Autlán de Navarro

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	0.263	0.149	1.765	0.078.
Solución de problemas	0.160	0.046	3.508	0.001***
Manejo de conflictos	-0.087	0.048	-1.831	0.068.
Comunicación	-0.101	0.049	-2.058	0.04*
Coaching y retroalimentación	0.123	0.053	2.337	0.02*
Motivación	0.166	0.058	2.848	0.005**
Delegar	-0.096	0.054	-1.775	0.077.

Trabajo en equipo	-0.090	0.054	-1.657	0.098.
Liderazgo	0.834	0.056	14.761	0***

Claves de significancia: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.**

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

En el análisis de los resultados expuestos anteriormente, se evidencian las siguientes ideas esenciales:

Sí existe una diferencia significativa entre las medias de las mipymes de Autlán de Navarro con Latinoamericana en las variables *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación*, lo cual se acentúa en las variables delegar y trabajo en equipo donde la diferencia es de mayor significación, ya que en todos los casos la prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Autlán de Navarro, Jalisco y sus correspondientes en el estudio general realizado en Latinoamérica es superior a 0.05 (margen de error del 5 % con una certeza del 95 %).

Sin embargo, es necesario destacar que en siete de las nueve variables (solución de problemas, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar, trabajo en equipo y liderazgo) que representa el 77.8 % es mejor el comportamiento a nivel de Latinoamericana que a nivel local. En cuanto a la desviación estándar, las variables solución de problemas, trabajo en equipo y *capacitación* presentan una desviación significativa superior a 0.8 muy por encima al comportamiento de Latinoamérica.

En estas variables han incidido diferentes causas, donde se desea destacar la idiosincrasia del autlense que no le motiva mucho el trabajo colaborativo, no es muy comunicativo y bastante desconfiado.

En resumen, existen diferencias en las *habilidades directivas* impuestas por el propio entorno local, por lo que puede plantearse que los resultados de este estudio muestran que las habilidades directivas de los directores de mypes de mi municipio son muy diferentes a las de otros directores de Latinoamérica, por lo que se acepta la hipótesis H1.

Son las variables *solución de problemas, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación y liderazgo* las que manifiestan un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Lo anterior está dado por las siguientes causas: trabajo colaborativo nulo, desconfiado considerablemente, comunicación deficiente.

En resumen, se acepta la hipótesis H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las Mypes de mi localidad influyen positivamente en la *capacitación.*

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Re-*

vista Espacios, 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two Canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice

Hall.

Capítulo 48. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Guadalajara, Jalisco, México

Jorge Orlando Villalpando Robles
Rito Segovia López
Benjamín Vázquez Médina
Diana Guadalupe De la Luz Castillo

Universidad Tecnológica de Jalisco
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.48

Resumen

La investigación aquí documentada contribuye a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes del municipio de Guadalajara Jalisco, México. El estudio facilitará la elaboración de programas gubernamentales que impactan en el desarrollo de empresarios más competitivos, mejorando los resultados y el desempeño de las micro y pequeñas empresas.

El estudio presentado en este capítulo forma parte de la investigación realizada por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN); se expone realizando un comparativo con el estudio general. El diseño de la investigación es transversal, cuantitativo, de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. La finalidad del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Guadalajara.

La idea central se encuentra en la premisa de que las *habilidades directivas* se pueden aprender y desarrollar, impactando directamente en los objetivos organizacionales. El instrumento utilizado está conformado por un total de 85 items. Dicho cuestionario integra 3 apartados: La primera sección concentra 24 ítems y aborda las características de la empresa, la segunda sección consta de 19 items y muestra los datos generales del director de la empresa y la tercera sección integrada por 42 ítems que expone las *habilidades directivas*. Se emplea una escala de Likert .

En lo referente al estudio de las *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas se consideran las siguientes 9 variables: *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación.* Se concluye que las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Guadalajara Jalisco, México, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica y que las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, Jalisco y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business)*, así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la

mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas

de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al.,

2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (INEGI, 2020) registra del municipio de Guadalajara un total de 97,732 empresas, de estas empresas, 8,260 se dedican a la industria, 44,499 al comercio y 44,973 a servicios.

La creación de estas empresas se basa en el uso de ahorros o préstamos informales, utilizando espacios de la propia vivienda o rentando espacios, de los cuales la mayoría nunca llegan a ser propietarios. Entre los retos a los que se enfrentan las microempresas para su crecimiento está la falta de acceso y capacidades de manejo de recursos financieros (Ramírez-Urquidy, Mungaray y Guzmán, 2009, p. 75).

La creación de la micro, pequeña y mediana empresa puede explicarse a través de diversos factores: el interés por la apertura de empresas, o la falta de empleo, independientemente del nivel educativo o socioeconómico (Culebro, Martínez y Cerda, 2009, p. 13). Su relevancia económica radica en la cantidad de empresas, las cuales representan un 40% del empleo en México, incluso, más que el producto interno bruto (Tunal, 2003; Secretaría de Economía, 2010).

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Guadalajara.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Guadalajara e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 369 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 40 años, 208 (56.37%) son hombres y 161 (43.63%) mujeres; 68.29% tiene hijos. Su estado civil indica que 39.02% son solteros y 60.98% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 1.96% no tienen estudios, 9.5% han cursado primaria, 14.25% secundaria, 12.85% carrera técnica, 34.64% bachillerato, 26.54% licenciatura y 0.28% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 48.2% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades de servicios administrativos y de apoyo* con 4.7%, (ver Tabla 48.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 57.98% y en el mercado informal 42.02%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 4031 de los cuales 2303 (57.13%) son mujeres y 1,728 (42.87%) son hombres; además 1,097 (27.21%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 3,574 (67.16%) de los trabajadores, 1,677 (46.92%) mujeres y 1,897 (53.08%) hombres.

Tabla 48.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	31	9.1%
Comercio al mayoreo y al menudeo	165	48.2%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	57	16.7%
Información y comunicaciones	30	8.8%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	16	4.7%
Otras actividades de servicios	43	12.6%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 48.2.

Tabla 48.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.

Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Guadalajara, Jalisco, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación*.

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 48.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Guadalajara, Jalisco y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 48.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Guadalajara, Jalisco con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.803	4.415	0.653	4.26	0.672	0.155 ***
Manejo de conflictos	0.805	4.39	0.628	4.222	0.674	0.168 ***
Comunicación	0.745	4.471	0.594	4.373	0.618	0.098 **
Coaching y retroalimentación	0.799	4.356	0.652	4.229	0.644	0.127 ***
Motivación	0.772	4.337	0.706	4.218	0.698	0.119 ***
Delegar	0.801	4.517	0.579	4.377	0.62	0.14 ***
Trabajo en equipo	0.838	4.425	0.659	4.326	0.683	0.099 **
Liderazgo	0.747	4.307	0.647	4.218	0.654	0.089 **
Capacitación	0.868	4.125	0.839	4.005	0.785	0.12 **

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 48.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 48.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.719.

Tabla 48.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.439
R cuadrada	0.726

R cuadrada ajustada	0.719
Valor F	109.7
Grados de libertad	8 y 332
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 48.5, se consideran significativas 3 de las variables analizadas: *solución de problemas, delegar y liderazgo; mientras que las variables de manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 48.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Guadalajara

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.356	0.213	-1.673	0.095.
Solución de problemas	0.17	0.056	3.026	0.003**
Manejo de conflictos	0.101	0.054	1.862	0.064.
Comunicación	-0.107	0.059	-1.816	0.07.
Coaching y retroalimentación	-0.048	0.062	-0.772	0.441
Motivación	0.042	0.053	0.795	0.427
Delegar	-0.156	0.061	-2.56	0.011*
Trabajo en equipo	-0.01	0.059	-0.168	0.866
Liderazgo	1.054	0.064	16.496	0***

Claves de significancia: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.**

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

El instrumento fue aplicado en total a 369 mypes en la ciudad de Guadalajara Jalisco, México. Fue contestado por 161 mujeres y 208 hombres.

El estudio realizado determina que las empresas en el municipio de Guadalajara Jalisco México, obtuvieron resultados más altos que las empresas de países latinoamericanos, (México, Colombia, Perú y Ecuador). La superioridad en los resultados se presenta en la media de ocho de las ocho variables consideradas para la medición de las h*abilidades directivas: Solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar, trabajo de equipo y liderazgo.*

Por lo anterior, la hipótesis 1 se acepta, concluyendo que "Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Guadalajara Jalisco, México, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica"; En las ocho variables los resultados fueron superiores en el mypes del municipio Guadalajara que las empresas Latinoamericanas consideradas en la investigación.

Las variables en donde las mypes del municipio de Guadalajara salieron mejor evaluadas son: Delegar, comunicación, trabajo en equipo, solución de problemas y manejo de conflictos. Las variables en donde las mypes del municipio de Guadalajara salieron peor evaluadas son:, *capacitación, liderazgo, motivación y coaching y retroalimentación.*

La *capacitación* deberá estar enfocada principalmente a: Liderazgo, motivación y coaching y retroalimentación. De acuerdo al análisis del modelo de regresión de las variables de *habilidades directivas* en la estimación de la capacitación en el municipio de Guadalajara (ver tabla 48.5), se observa una diferencia significativa en 3 variables de la investigación: *solución de problemas, delegar y liderazgo;* mientras que las variables de *manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

La media en la percepción de los directivos de las mypes en el municipio de Guadalajara Jalisco en la variable "capacitación" es de 4.125, contrastando con la media de las empresas latinoamericanas de 4.005. Los directivos del municipio de Guadalajara tienen una mejor percepción en relación a la contribución de la *capacitación* en la competencia de habilidades del director de las mypes.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 3,574 (67.16%) de los trabajadores, 1,677 (46.92%) mujeres y 1,897 (53.08%) hombres. Por lo anterior, la hipótesis 2 se acepta, concluyendo que "Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación*".

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Culebro, H., Martínez, K., y Cerda, A. (2009). Empresas de mujeres = Empresas exitosas. México: Instituto Nacional de las Mujeres. Obtenido de http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100988.pdf

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two Canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 49. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Mascota y Talpa de Allende, Jalisco, México

Martha Irene Sánchez Beltrán
Ma de Jesús Arjona Ulloa
Benedicto Arjona Ulloa

Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez, unidad académica Puerto Vallarta
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.49

Resumen

El desarrollo de habilidades y la *capacitación* de los directores son parte esencial para la sobrevivencia de las mypes, ante los retos de enfrentar los cambios del entorno de la región de Mascota y Talpa de Allende, Jalisco. El objetivo del estudio fue determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes de los municipios antes mencionados e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la capacitación. El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. Se aplicó un cuestionario a 384 directivos, arrojando los siguientes resultados: Referente al efecto de las variables de las habilidades y *capacitación* de los directores, muestran más débil la *capacitación,* mostrando muy alta esta dispersión, significando, que el conocimiento del personal de las mypes es desigual, ya que no invierten en *capacitación* tanto para el director como su personal. Al realizar la regresión y comparar las variables de estudio, se identifican dos variables significativas, *solución de problemas y liderazgo,* mismas que impactan en las habilidades de un director para dirigir una mype, recomendando capacitarse en éstas, para lograr permanecer en el mercado y ser más competitivos.

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, Jalisco y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la

mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico

de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos,

principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

Mascota y Talpa de Allende son municipios de la Región Costa-Sierra Occidental de Jalisco, México; el primero de ellos linda al norte con Puerto Vallarta, San Sebastián del Oeste y Guachinango, al sur con Talpa de Allende y Atenguillo; por su parte Talpa de Allende limita al norte con Mascota y Puerto Vallarta, al sur con Tomatlán y al poniente con Cabo Corrientes. Mascota destaca por ser una población rural con 14 mil 477 personas, y su distribución por sectores revela un predominio de unidades económicas dedicadas al comercio, siendo este el 37% del total de las empresas en el municipio. Por su parte Talpa de Allende, con una población de 15 mil 126 personas, cuya principal actividad económica es el comercio representado por el 47.1% del total de las unidades económicas, caracterizado por el turismo religioso el cual recibe 3 millones y medio de visitantes al año.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Mascota y Talpa de Allende.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Mascota y Talpa de Allende e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscila entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 384 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 41 años, 179 (46.61%) son hombres y 205 (53.39%) mujeres; 76.56% tiene hijos. Su estado civil indica que 36.2% son solteros y 63.8% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 2.89% no tienen estudios, 5.51% han cursado primaria, 18.9% secundaria, 10.5% carrera técnica, 50.39% bachillerato, 11.81% licenciatura y 0% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 65.4% del total de la muestra y la menos representada fue la de *agricultura, ganadería, silvicultura y pesca c*on 3.9%, (ver Tabla 49.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 74.4% y en el mercado informal 25.6%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,260 de los cuales 680 (53.97%) son mujeres y 580 (46.03%) son hombres; además 472 (37.46%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 596 (47.45%) de los trabajadores, 307 (51.51%) mujeres y 289 (48.49%) hombres.

Tabla 49.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	14	3.9%
Explotación de minas y canteras	20	5.6%
Industrias manufactureras	34	9.6%
Suministro de agua	15	4.2%
Comercio al mayoreo y al menudeo	233	65.4%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	18	5.1%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	22	6.2%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 49.2.

Tabla 49.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.

Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes de los municipios de Mascota y Talpa de Allende, Jalisco son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 49.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Mascota y Talpa de Allende, Jalisco y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 49.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Mascota y Talpa de Allende, Jalisco con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.636	4.346	0.424	4.26	0.672	0.086 ***
Manejo de conflictos	0.71	4.36	0.45	4.222	0.674	0.138 ***
Comunicación	0.716	4.387	0.42	4.373	0.618	0.014
Coaching y retroalimentación	0.74	4.369	0.404	4.229	0.644	0.14 ***
Motivación	0.667	4.378	0.443	4.218	0.698	0.16 ***
Delegar	0.665	4.421	0.408	4.377	0.62	0.044 *
Trabajo en equipo	0.761	4.388	0.466	4.326	0.683	0.062 **
Liderazgo	0.595	4.248	0.473	4.218	0.654	0.03
Capacitación	0.817	4.009	0.702	4.005	0.785	0.004

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 49.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 49.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.629.

Tabla 49.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.428
R cuadrada	0.637
R cuadrada ajustada	0.629
Valor F	80.8
Grados de libertad	8 y 368
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 49.5, se consideran significativas 2 de las variables analizadas: *solución de problemas y liderazgo; mientras que las variables de manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 49.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Mascota y Talpa de Allende

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.95	0.295	-3.217	0.001***
Solución de problemas	0.337	0.072	4.656	0***
Manejo de conflictos	-0.085	0.066	-1.284	0.2
Comunicación	-0.123	0.078	-1.574	0.116
Coaching y retroalimentación	-0.104	0.087	-1.195	0.233
Motivación	-0.012	0.073	-0.167	0.868
Delegar	0.009	0.079	0.117	0.907
Trabajo en equipo	-0.006	0.067	-0.093	0.926
Liderazgo	1.153	0.069	16.837	0***

Claves de significancia: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.**

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Mascota y Talpa de Allende son dos municipios del estado de Jalisco, cuyas actividades se centran en el comercio al mayoreo o menudeo, describiendo el perfil general de los directivos de las mypes, la edad promedio es de 41 años, en su mayoría son mujeres, casados, con nivel de estudios de bachillerato.

Basado en el análisis de las variables de esta investigación (competencia de habilidades del director de una mype y la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación*), se llegaron a las siguientes consideraciones en relación con las mypes de Mascota y Talpa de Allende, Jalisco.

Respecto a la fiabilidad de todas las variables de las habilidades y *capacitación* de los directores, los resultados muestran más débil la *capacitación,* mostrando muy alta esta dispersión, significando que el conocimiento del personal de las mypes es desigual, no se muestra la misma *capacitación* que se les brinda al personal; no invierten y no se capacita el director ni al personal de la empresa. De igual forma, se muestra a las variables coaching y retroalimentación con menos desfase de las variables, siendo ésta el medio, ya que apoya a los directivos de las mypes.

Al realizar la regresión y comparar las variables de estudio, se identificaron dos variables significativas: *Solución de problemas y liderazgo,* mismas que impactan en las habilidades de un director para dirigir una mype, recomendando capacitarse en estas para lograr permanecer en el mercado. Las variables que muestran la media del promedio que no afectan el desempeño de una mype son, *trabajo en equipo, comunicación, motivación, manejo de conflictos, coaching y retroalimentación.*

Por lo anterior, a la luz de los datos y tras el resultado obtenido a través del contraste de hipótesis realizada, se dispone de evidencia suficiente para poder aceptar la hipótesis H1: Las *habilidades directivas* de los directores de Mypes de los municipios de Mascota y Talpa de Allende, Jalisco son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

Al ser las mypes la mayor cantidad de unidades económicas en el país, requieren de un esfuerzo compartido tanto de instituciones gubernamentales, de cámaras de comercio y de empresarios para lograr programas de *capacitación,* considerando el giro de la industria de la región, sin perder de vista, que las unidades económicas analizadas pertenecen a una zona rural y en su mayoría son empresas familiares, lo cual impacta en la implementación de acciones o actividades a realizar de las mypes, siendo el caso de las habilidades a mejorar: La *solución de problemas y liderazgo;* que les permita ser competitivos en los mercados de la región.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging

training and skills development in SMEs. *An analysis of two Canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 50. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Puerto Vallarta, Jalisco, México

Manuel Ernesto Becerra Bizarrón
Luz Amparo Delgado Díaz
Georgina Dolores Sandoval Ballesteros
Miriam del Carmen Vargas Aceves

Centro Universitario de la costa de la Universidad de Guadalajara
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.50

Resumen

Las micro y pequeñas empresas, ante la situación actual, no les quedó otra opción que cambiar o modificar sus estrategias integrales de administración dado que el ambiente externo evolucionó en los últimos 2 años de una forma drástica. Aun cuando siguen siendo el motor de la economía de los países, representan en gran medida la sabana empresarial y contribuyen de una manera directa a la empleabilidad, ante la situación actual se convierten en entes endebles para enfrentar la transformación tan repentina a la que se ven obligada si pretenden seguir operando, dado que presentan problemas como esquemas de trabajo poco o nada planificado, falta de retención de talento, falta de estrategias de innovación, tener un sistema de distribución encartonado. Por lo que en este capítulo se pretende analizar la capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Puerto Vallarta, Jalisco, México, mostrando que las *habilidades directivas* de los directivos son la *solución de problemas, manejos de conflictos coaching y retroalimentación, motivación, trabajo en equipo y liderazgo.* Otros hallazgos encontrados fueron que las variables que favorecen a la promoción de la *capacitación* son coaching y retroalimentación, motivación y conflictos.

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, Jalisco y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business)*, así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la

mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico

de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de

la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

La ciudad de Puerto Vallarta cuenta con 291, 839 habitantes de los cuales 49.9% son mujeres y 50.1 son hombres. De estos sale como resultado que la población económicamente activa representa el 58.51%, de éstos el 71.87% corresponde a los hombres y el 45.50% a las mujeres. Un factor fundamental de la economía son las MiPyMes ya que aportan una gran cantidad de empleos y generan beneficios económicos existen 16,466 MiPyMEs en Puerto Vallarta, de las cuales 15,168 corresponden a las microempresas, 1,009 a las pequeñas empresas y 289 a las medianas empresas, además estas se dividen en sector primario, secundario y terciaria dependiendo del giro que tenga la empresa (INEGI, 2020).

De los diversos tipos de empresas en Puerto Vallarta los establecimientos económicos al por menor se encuentran:

- Abarrotes, alimentos, bebidas, hielos y tabaco, tiendas de autoservicio y departamentos.
- Tiendas de autoservicio y departamentales.
- Productos textiles, bisutería, accesorios de vestir y calzado.

- Artículos de la salud.
- Artículos de papelería, para el esparcimiento y otros artículos de uso personal.
- Enseres domésticos, computadoras, artículos para la decoración de interiores y artículos usados.
- Artículos de ferretería, tlapalería y vidrios.
- Vehículos de motor, refacciones, combustibles y lubricantes

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Puerto Vallarta.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Puerto Vallarta e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscila entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 477 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 40 años, 254 (53.25%) son hombres y 223 (46.75%) mujeres; 67.71% tiene hijos. Su estado civil indica que 41.3% son solteros y 58.7% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 3.33% no tienen estudios, 5.56% han cursado primaria, 7.78% secundaria, 6.67% carrera técnica, 36.44% bachillerato, 39.56% licenciatura y 0.67% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 42.9% del total de la muestra y las menos representadas fueron la de *actividades de atención de la salud humana y asistencia social* con 2.3%, (ver Tabla 50.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 59.79% y en el mercado informal 40.21%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,285 de los cuales 1,185 (51.86%) son mujeres y 1,100 (48.14%) son hombres; además 823 (36.02%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,931 (73.96%) de los trabajadores, 913 (47.28%) mujeres y 1018 (52.72%) hombres.

Tabla 50.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	54	11.4%
Comercio al mayoreo y al menudeo	203	42.9%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	83	17.5%
Información y comunicaciones	22	4.7%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	20	4.2%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	22	4.7%
Actividades de atención de la salud humana y asistencia social	11	2.3%
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	25	5.3%
Otras actividades de servicios	33	7%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4

ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 50.2.

Tabla 50.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.

Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Puerto Vallarta, Jalisco son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 50.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Puerto Vallarta, Jalisco y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 50.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Puerto Vallarta, Jalisco con la del estudio en general.

		Local		**Latinoamérica**		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.796	4.28	0.61	4.26	0.672	0.02
Manejo de conflictos	0.797	4.215	0.656	4.222	0.674	-0.007
Comunicación	0.74	4.436	0.583	4.373	0.618	0.063 *
Coaching y retroalimentación	0.733	4.196	0.612	4.229	0.644	-0.033
Motivación	0.771	4.212	0.664	4.218	0.698	-0.006

Delegar	0.794	4.431	0.586	4.377	0.62	0.054 *
Trabajo en equipo	0.815	4.355	0.662	4.326	0.683	0.029
Liderazgo	0.741	4.191	0.641	4.218	0.654	-0.027
Capacitación	0.829	3.942	0.761	4.005	0.785	-0.063 .

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 50.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 50.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.635.

Tabla 50.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.46
R cuadrada	0.642
R cuadrada ajustada	0.635
Valor F	101.9
Grados de libertad	8 y 455
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 50.5, se consideran significativas 3 de las variables analizadas: *coaching y retroalimentación, motivación y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 50.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Puerto Vallarta

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.292	0.195	-1.5	0.134
Solución de problemas	0.088	0.049	1.795	0.073.
Manejo de conflictos	-0.061	0.047	-1.302	0.194

Comunicación	-0.086	0.053	-1.624	0.105
Coaching y retroalimentación	0.151	0.051	2.958	0.003**
Motivación	0.174	0.046	3.774	0***
Delegar	-0.058	0.051	-1.139	0.255
Trabajo en equipo	0.046	0.048	0.969	0.333
Liderazgo	0.762	0.048	15.807	0***

Claves de significancia: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.**

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Con base en los datos que muestra Tabla 50.3 se acepta la hipótesis 1 que consiste en que las *habilidades directivas* de los directores de mypes de mi municipio son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica, principalmente en las habilidades de solución de problemas, que consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; manejo de conflictos , que consiste a la identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito; coaching y retroalimentación, que se refiere al actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño; motivación, que consiste en generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia; trabajo en equipo Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua; y liderazgo, que se refiere a dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia.

Las *habilidades directivas* de los directivos de pymes de mi municipio que no mostraron diferencias en la de otros directores de Latinoamérica, son la comunicación que consiste en el fortalecer un ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna; delegar, que se refiere a permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados; y *capacitación,* que consiste en el proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las

habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales.

La tabla 50.4 muestra que la variación de la promoción de la *capacitación* es explicada en un 64.2% por las acciones en primer lugar de liderazgo, seguido por el coaching y retroalimentación y al final la motivación.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two Canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 51. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Teocaltiche, Jalisco, México

Fernando Franco Barraza
Claudia Patricia Figueroa Ypiña
Manuel Alejandro Tejeda Martín
Mirza Liliana Lazareno Sotelo

Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.51

Resumen

En los últimos años ha habido un marcado incremento en el estudio de la influencia de la *capacitación* y desarrollo de *habilidades directivas,* y los efectos de estas y su relación en el desempeño organizacional. Este documento se ha ocupado de investigar y luego concluir a través de entrevistas con gerentes o encargados el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas de Teocaltiche.

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. Teniendo como hipótesis de investigación que las *habilidades directivas* de los directores de mypes de mi municipio son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

Los resultados obtenidos son pertinentes además sacar algunas conclusiones sobre el papel desempeñado por las actividades de formación y educación deliberadas, en comparación con las 'naturales', en el desarrollo de los gerentes. El documento considera e informa a su vez sobre teorías e investigaciones existentes relevantes para las cualidades gerenciales, un modelo hipotético de tales cualidades, una prueba empírica de los modelos.

El estudio contribuye, en primer lugar, brindando apoyo a la importancia de las habilidades gerenciales para el desempeño de las empresas, además sugiriendo una nueva vía para incorporar la visión basada en recursos en el campo del liderazgo en general y las *habilidades directivas* en particular; y finalmente, indicando la importancia de probar simultáneamente el efecto de un conjunto de predictores (*habilidades directivas*) sobre un conjunto de medidas de desempeño.

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Teocaltiche Jalisco.

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las

personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores

éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente

es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

El municipio de Teocaltiche se localiza en la región Altos Norte del estado de Jalisco. Sus municipios colindantes son Jalostotitlán, Mexticacán, Encarnación de Díaz, Villa Hidalgo y San Juan de los Lagos. Tiene una extensión territorial de 860.03 kilómetros cuadrados.

El municipio cuenta con 16 servicios públicos, de los cuales destacan 82 escuelas, seguido de 49 templos y centros de asistencia con 23. El municipio en 2020 contaba con 149 localidades, de éstas, 16 eran de dos viviendas y 48 de una. La localidad de Teocaltiche es la más poblada con 24,580 personas, y representa el 61.7% de la población.

Conforme a la información del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) de INEGI, el municipio de Teocaltiche cuenta con 1,936 unidades eco-

nómicas al mes de mayo de 2021 y su distribución por sectores revela un predominio de establecimientos dedicados al comercio, siendo estos el 45.97% del total de las empresas en el municipio. Ocupa la posición 27 del total de empresas establecidas en el estado y el lugar número 5 en el ranking regional.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Teocaltiche.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Teocaltiche e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 394 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 39 años, 196 (49.75%) son hombres y 198 (50.25%) mujeres; 71.32% tiene hijos. Su estado civil indica que 36.96% son solteros y 63.04% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 1.52% no tienen estudios, 9.87% han cursado primaria, 18.23% secundaria, 1.52% carrera técnica, 41.27% bachillerato, 27.34% licenciatura y 0.25% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 68.8% del total de la muestra y las menos representadas fueron la de *información y comunicaciones* con 5.7%, (ver Tabla 51.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 54.52% y en el mercado informal 45.48%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,731 de los cuales 905 (52.28%) son mujeres y 826 (47.72%) son hombres; además 616 (35.59%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 664 (31.47%) de los trabajadores, 374 (56.33%) mujeres y 290 (43.67%) hombres.

Tabla 51.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Comercio al mayoreo y al menudeo	254	68.80%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	64	17.30%
Información y comunicaciones	21	5.70%
Otras actividades de servicios	30	8.10%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 51.2.

Tabla 51.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.

Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Teocaltiche, Jalisco, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 51.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Teocaltiche, Jalisco y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 51.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Teocaltiche, Jalisco con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.798	4.112	0.694	4.26	0.672	-0.148 ***
Manejo de conflictos	0.796	4.101	0.657	4.222	0.674	-0.121 ***
Comunicación	0.809	4.269	0.682	4.373	0.618	-0.104 **
Coaching y retroalimentación	0.804	4.052	0.674	4.229	0.644	-0.177 ***
Motivación	0.739	4.021	0.732	4.218	0.698	-0.197 ***
Delegar	0.738	4.204	0.606	4.377	0.62	-0.173 ***
Trabajo en equipo	0.85	4.134	0.742	4.326	0.683	-0.192 ***
Liderazgo	0.778	4.102	0.664	4.218	0.654	-0.116 ***
Capacitación	0.835	3.967	0.74	4.005	0.785	-0.038

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 51.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 51.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.664.

Tabla 51.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.428
R cuadrada	0.671
R cuadrada ajustada	0.664
Valor F	97.4
Grados de libertad	8 y 382
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 51.5, se consideran significativas 1 de las variables analizadas: *liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 51.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Teocaltiche

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	0.07	0.187	0.377	0.706
Solución de problemas	0.046	0.044	1.04	0.299
Manejo de conflictos	0.034	0.043	0.792	0.429
Comunicación	-0.065	0.044	-1.474	0.141
Coaching y retroalimentación	0.058	0.048	1.215	0.225
Motivación	0.062	0.044	1.403	0.161
Delegar	-0.013	0.044	-0.288	0.773
Trabajo en equipo	0.037	0.05	0.725	0.469
Liderazgo	0.796	0.052	15.372	0***

Claves de significancia: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.**

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Al concluir el presente estudio, encontramos que la Hipótesis de trabajo se comprueba a razón de los resultados obtenidos con el instrumento aplicado. En las tablas estadísticas presentadas se tiene que las *habilidades directivas* de los directores de mypes de Teocaltiche, Jalisco, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

Se encuentra sin mayor significancia la mayoría de las variables estudiadas, donde solo la que evalúa el Liderazgo como parte de las *habilidades directivas* de quienes dirigen estas micro y pequeñas empresas del municipio tienen valor estudiable. No dejando fuera de estudio aquellas que tienen menor relevancia estadística, ya que los resultados son un puto de partida para la profesionalización de estas empresas que permiten la circulación económica en el municipio; la comunicación, la delegación de autoridad y los demás ítems que se evaluaron en el instrumento y que tienen una representación baja, es un área de oportunidad para las empresas y del gobierno en la estructuración de un plan de *capacitación* que favorezca estos puntos y les genere mayor rentabilidad.

El continuo cambio de las características personales a lo largo de la vida (formación, expectativas, carrera profesional, etc.) podrían convertirse en un instrumento a considerar en el diseño de políticas de recursos humanos, poniendo en valor el desarrollo de habilidades como una verdadera estrategia de mejora personal y organizacional.

Como gerentes, la función principal de su rol es organizar a su equipo en torno a una meta u objetivo comercial común. Sin embargo, administrar al equipo no es el único aspecto de llevar a cabo esta misión. También es responsable de identificar oportunidades y mitigar desafíos para ayudar a abrir el camino hacia el éxito.

Además de las habilidades de liderazgo y gestión, varias habilidades comerciales fundamentales, incluidas las relacionadas con la economía, son muy valiosas para el conjunto de herramientas de cualquier gerente. Si bien a primera vista puede parecer que la economía no está profundamente relacionada con la gestión de un equipo, queda claro tras una inspección más detallada que los conceptos y principios económicos básicos se pueden aprovechar estratégicamente para llevar su negocio al siguiente nivel.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging

training and skills development in SMEs. *An analysis of two Canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 52. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Tonalá, Jalisco, México

Patricia Gutiérrez Moreno
Diana Lizette Becerra Peña
Alejandra Rosales Soto
Claudia Leticia Preciado Ortiz

Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.52

Resumen

Las micro y pequeñas empresas (mypes) constituyen, tanto en México como en Latinoamérica, elementos fundamentales de la economía, puesto que aportan al Producto Interno Bruto (PIB) y representan importantes oportunidades de desarrollo para los individuos y las familias. En este sentido, las características directivas de los dueños o gerentes en las mypes se consideran de gran importancia para su sobrevivencia, dado el entorno competitivo y de transformaciones que el contexto actual les requiere como tomadores de decisiones en estos entes económicos. Por ello, esta investigación toma relevancia al plantearse el objetivo de determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Tonalá, Jalisco y así identificar la influencia de dichas habilidades en su percepción sobre la *capacitación.* Para ello, se emplea un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo, de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional, a través de la aplicación de una encuesta dirigida a los tomadores de decisiones en las mypes. Con la obtención de 411 cuestionarios válidos, la evidencia empírica lleva a concluir que el liderazgo en la figura directiva de las mypes, junto con el coaching y la retroalimentación y la solución de problemas, influyen positivamente en la promoción de la *capacitación.*

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, Jalisco y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el

conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones pro-

ductivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras indivi-

duales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

La toponimia de Tonalá proviene del vocablo náhuatl Tonallan, que significa: "lugar por donde sale el sol" (Secretaría General de Gobierno, 1982). El municipio de Tonalá se ubica en el centro oriente del estado de Jalisco; es uno de los ocho municipios del conglomerado urbano jalisciense más importante denominado Área Metropolitana de Guadalajara (AMG), la segunda más poblada del territorio mexicano (Gobierno del estado de Jalisco, s.f.). La población tonalteca total es de 569,913 habitantes, conformada por 288,218 mujeres y 281,695 hombres; mientras que su Población Económicamente Activa (PEA) de 12 años y más suma 294,989, donde 41.5 por ciento son mujeres y 58.5 por ciento son hombres (INEGI, 2021).

De acuerdo con cifras del Censo Económico 2019 (INEGI, 2020a), la concentración de unidades económicas se presentó en los sectores Comercio al por menor (8,024 unidades), seguido de Industrias manufactureras (2,812 unidades) y Otros servicios excepto actividades gubernamentales (2,524 unidades). Las actividades económicas características del municipio son agricultura, ganadería, pesca, comercio, servicios e industria cuya actividad principal es la alfarería; esta última, ha destacado por años, al trabajar artesanías de barro bruñido, barro canelo o loza de olor, barro bandera, barro betus y barro petatillo, principalmente (Gobierno de Tonalá, 2022).

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Tonalá.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Tonalá e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación*.

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 411 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 41 años, 204 (49.64%) son hombres y 207 (50.36%) mujeres; 71.53% tiene hijos. Su estado civil indica que 41.12% son solteros y 58.88% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 4.41% no tienen estudios, 8.09% han cursado primaria, 15.44% secundaria, 10.05% carrera técnica, 37.5% bachillerato, 24.02% licenciatura y 0.49% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 66.8% del total de la muestra y la menos representada fue la de *información y comunicaciones* con 3.8%, (ver Tabla 52.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 54.7% y en el mercado informal 45.3%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,239 de los cuales 1,162 (51.9%) son mujeres y 1,077 (48.1%) son hombres; además 786 (35.1%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,699 (64.11%) de los trabajadores, 851 (50.09%) mujeres y 848 (49.91%) hombres.

Tabla 52.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	68	18.4%
Comercio al mayoreo y al menudeo	247	66.8%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	26	7%
Información y comunicaciones	14	3.8%
Otras actividades de servicios	15	4.1%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 52.2.

Tabla 52.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.

Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Tonalá, Jalisco, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 52.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,*

presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Tonalá, Jalisco y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 52.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Tonalá, Jalisco con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.812	4.213	0.745	4.26	0.672	-0.047
Manejo de conflictos	0.785	4.2	0.687	4.222	0.674	-0.022
Comunicación	0.672	4.345	0.6	4.373	0.618	-0.028
Coaching y retroalimentación	0.709	4.188	0.633	4.229	0.644	-0.041
Motivación	0.775	4.149	0.734	4.218	0.698	-0.069 .
Delegar	0.725	4.37	0.593	4.377	0.62	-0.007
Trabajo en equipo	0.848	4.269	0.734	4.326	0.683	-0.057
Liderazgo	0.702	4.162	0.664	4.218	0.654	-0.056 .
Capacitación	0.784	3.882	0.778	4.005	0.785	-0.123 ***

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 52.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 52.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.595.

Tabla 52.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.484
R cuadrada	0.603
R cuadrada ajustada	0.595

Valor F	73
Grados de libertad	8 y 385
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 52.5, se consideran significativas 3 de las variables analizadas: *solución de problemas, coaching y retroalimentación y liderazgo; mientras que las variables de manejo de conflictos, comunicación, motivación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 52.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Tonalá

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.334	0.214	-1.558	0.12
Solución de problemas	0.108	0.048	2.271	0.024*
Manejo de conflictos	0.068	0.047	1.435	0.152
Comunicación	0.018	0.061	0.289	0.773
Coaching y retroalimentación	0.161	0.055	2.912	0.004**
Motivación	0.061	0.048	1.279	0.202
Delegar	-0.072	0.062	-1.158	0.247
Trabajo en equipo	0.053	0.05	1.063	0.289
Liderazgo	0.617	0.057	10.864	0***

Claves de significancia: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.**

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

En general, las mypes sufren más en momentos de crisis, aunque son piezas clave en la economía de todo país. Si se considera el número total de empresas en México, 5,487,061 unidades económicas, donde 93.30% (5,119,909) son microempresas y 5.44% (297,512) son pequeñas empresas, el manejo adecuado de *habilidades directivas* por los propietarios de estos negocios les reviste de mucha importancia, sobre todo al generar alrededor del 70% de empleos en el país (INEGI, 2020b). Tal inclusión en el aparato económico las obliga a mejorar sus sistemas de dirección y gestión para salir adelante ante las coyunturas económicas.

En la Tabla 52.3 se presentan cada una de las diferencias de medias de las *habilidades directivas* de los tomadores de decisiones en las mypes del municipio de Tonalá y las

correspondientes en el estudio general en el contexto latinoamericano. Se observa que las medias estimadas de las *habilidades directivas* con los datos recabados en Tonalá, son menores a las medias estimadas en Latinoamérica. La evidencia empírica al realizar la prueba t, muestra que las medias estimadas en el municipio tonalteca son estadísticamente diferentes en el caso de las variables *capacitación (*mayor diferencia), motivación y liderazgo.

Conforme a los resultados del modelo de regresión sobre la *capacitación* en Tonalá (Tabla 52.5), la *solución de problemas, coaching y retroalimentación y liderazgo* resultaron ser variables estadísticamente significativas para los directivos de las mipymes de Tonalá, Jalisco. Esto concuerda con lo planteado por Bertojo (2000) y Menéndez (2006), quienes mencionan que el coaching y la retroalimentación constituyen una poderosa herramienta para desarrollar las *habilidades directivas* y transformar la gestión de las pymes, ya que hace que el directivo adquiera más conciencia y sea más flexible, a través de un rol de liderazgo menos tradicional (Bayón, 2010; Dattner, 2006; Jericó, 2002). Además, García et al. (2017) encontraron que existe cierta correlación entre algunas de las *habilidades directivas* y un buen clima organizacional. De igual forma, Ramírez-Wong (2019) menciona que la sinergia que se genera entre los compañeros de trabajo al interior de una empresa influye, positiva o negativamente, en el cumplimiento de las metas organizacionales.

Finalmente, aunque las variables de manejo de conflictos, comunicación, motivación, delegar y trabajo en equipo no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación*, la literatura demuestra su importancia en los directivos (Chiavenato, 2009; Madrigal, 2009; Whetten y Cameron, 2005; Robbins, 2013).

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bayón, F. (2010). Habilidades directivas, coaching. Calidad, (3), 28-31.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bertojo, M. (2000). Orientación laboral: ¿una necesidad inaplazable? Capital humano,

(13)136, 74-86.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. (2ª ed.). México: McGRAW-HILL

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Dattner, B. (2006). Tres roles que los entrenadores ejecutivos deben evitar. Capital humano, (19)203, 90-100.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Gobierno del estado de Jalisco. (s.f.). 2 rea Metropolitana Guadalajara. Disponible en: https://www.jalisco.gob.mx/es/jalisco/guadalajara

Gobierno de Tonalá (2022). Tonalá, Cuidad de la Transformación. Disponible en https://tonala.gob.mx/portal/

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2022a). Censos Económicos 2019. Disponible en: https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2022b). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, DENUE. Disponible en: https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/ Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2021). Censo de Población y Vivienda Jericó, P. (2002). El líder como coach, (7), 141-166.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Menéndez, J. L. (2006). La abuela y las evidencias del éxito del coaching en la empresa. Anales de mecánica y electricidad, (82)5, 39-40.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two Canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Ramírez-Wong, L. C. (2019). Relaciones interpersonales en el ámbito laboral [Tesis de Maestría, Tlaquepaque, Jalisco]. http://hdl.handle.net/11117/5802

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Robbins, S. (2013). Comportamiento organizacional. México: Pearson.

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Secretaría General de Gobierno. (1982). Organización Municipal del estado de Jalisco. Archivo Histórico de Jalisco. Guadalajara, Jalisco, UNED.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Whetten, D. & Cameron, K. (2005). Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson Prentice Hall. Whetten, D. & Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson Prentice Hall.

Capítulo 53. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Pátzcuaro, Michoacán, México

Martin Tapia Salazar
Maricela Villanueva Pimentel
Laura Adame Rodríguez

TecNM / Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.53

Resumen

La importancia del estudio de las micro y pequeñas empresas (mypes) radica en la aportación significativa a el Producto Interno Bruto (PIB) y la generación de empleos en México. Derivado de ello, identificar la dirección y la toma de decisiones que se ejerce, resulta de vital importancia para conocer las *habilidades directivas* que permiten mantener una empresa exitosa. Por otro lado, conocer las áreas de oportunidad para definir acciones correctivas, es una manera de garantizar la permanencia de la empresa en el mercado. Dicho lo anterior, la presente investigación se desarrolla con el objetivo de determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* en las micro y pequeñas empresas del municipio de Pátzcuaro, Michoacán, México. Para lo cual, se aplicó un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo, tipo exploratorio, descriptivo y correlacional, a través de un muestreo probabilístico aleatorio simple con un 95% de confianza, un 5% de error y una probabilidad estimada de 50%. El instrumento tipo encuestas fue dirigido a las mypes del municipio de Pátzcuaro con 2 o hasta 50 colaboradores y se aplicó a un total de 369 directivos o propietarios. Se obtiene como resultado de acuerdo al análisis estadístico de la región, a través del modelo de regresión con lo que respecta a la capacitación, se demuestra que solo una de las variables, en este caso el liderazgo, causa un efecto significativo, sin embargo, por las características propias y culturas de las mypes existe la necesidad de *capacitación*, actualización y adquisición de *habilidades directivas.*

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, Michoacán y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business), a*sí como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la

mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

El municipio de Pátzcuaro se ubica a 47 km de la ciudad de Morelia, capital del Estado de Michoacán, y cuenta con 98,382 habitantes (INEGI, 2020) cuyas actividades económicas importantes son servicios, comercio y turismo (Arista, et. al., 2021), la aportación de este último es de vital importancia ya que "indirectamente favorece principalmente al comercio al por menor (incluida venta de artesanías), el cual aporta 42% total de la economía, y directamente a los servicios de atención al visitante (hospedaje, alimentos, bebidas y esparcimiento) que contribuye con un 11% (Olaya, 2020).

Estas áreas económicas, entre otras, consolidan las mypes del municipio, las cuales en su gran mayoría son familiares, heredadas generacionalmente y por ende sus directivos/ administradores son los propios dueños e hijos o familiares que no siempre cuentan con las habilidades necesarias para el buen desarrollo empresarial afectando su competitividad y productividad.

Estas mypes, que influyen de manera importante en los indicadores de la región, carecen de aspectos de *capacitación*, planeación estratégica, medición y seguimiento de habilidades blandas y duras en sus dirigentes, lo que ocasiona deficiencias administrativas y obstáculos para el crecimiento propio y de la zona.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Pátzcuaro.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Pátzcuaro e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación*.

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del municipio de Pátzcuarocuya cantidad de colaboradores oscila entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 369 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 42 años, 236 (63.96%) son hombres y 133 (36.04%) mujeres; 75.88% tiene hijos. Su estado civil indica que 30.85% son solteros y 69.15% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 2.49% no tienen estudios, 13.02% han cursado primaria, 12.19% secundaria, 11.36% carrera técnica, 47.65% bachillerato, 13.02% licenciatura y 0.28% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 59.2% del total de la muestra y la menos representada fue la de *agricultura, ganadería, silvicultura y pesca* con 3.8%, (ver Tabla 53.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 41.43% y en el mercado informal 58.57%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,194 de los cuales 1,068 (48.68%) son mujeres y 1,126 (51.32%) son hombres; además 758 (34.55%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,442 (53.23%) de los trabajadores, 695 (48.2%) mujeres y 747 (51.8%) hombres.

Tabla 53.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	13	3.8%
Industrias manufactureras	30	8.9%
Comercio al mayoreo y al menudeo	200	59.2%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	60	17.8%
Información y comunicaciones	14	4.1%
Otras actividades de servicios	21	6.2%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 53.2.

Tabla 53.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.

Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Pátzcuaro, Michoacán, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 53.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Pátzcuaro, Michoacán y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 53.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Pátzcuaro, Michoacán con la del estudio en general.

		Local		**Latinoamérica**		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.869	4.122	0.756	4.26	0.672	-0.138 ***
Manejo de conflictos	0.845	4.084	0.734	4.222	0.674	-0.138 ***
Comunicación	0.807	4.232	0.636	4.373	0.618	-0.141 ***
Coaching y retroalimentación	0.895	4.097	0.761	4.229	0.644	-0.132 ***
Motivación	0.852	4.112	0.775	4.218	0.698	-0.106 **
Delegar	0.866	4.185	0.721	4.377	0.62	-0.192 ***
Trabajo en equipo	0.838	4.196	0.676	4.326	0.683	-0.13 ***
Liderazgo	0.829	4.112	0.72	4.218	0.654	-0.106 **
Capacitación	0.889	3.993	0.831	4.005	0.785	-0.012

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 53.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 53.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.768.

Tabla 53.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.392
R cuadrada	0.774
R cuadrada ajustada	0.768
Valor F	131.7
Grados de libertad	8 y 308
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 53.5, se consideran significativas 1 de las variables analizadas: *liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 53.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Pátzcuaro

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.124	0.165	-0.753	0.452
Solución de problemas	0.071	0.051	1.392	0.165
Manejo de conflictos	0.043	0.053	0.817	0.415

Comunicación	-0.082	0.06	-1.37	0.172
Coaching y retroalimentación	-0.093	0.054	-1.723	0.086.
Motivación	0.089	0.049	1.811	0.071.
Delegar	-0.007	0.053	-0.134	0.893
Trabajo en equipo	0.01	0.059	0.163	0.871
Liderazgo	0.975	0.059	16.427	0***

Claves de significancia: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.**

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Con base en la información presentada en el marco contextual y de acuerdo a la tabla 53.1, se observa que el porcentaje mayor (59.2%) corresponde a las mypes de comercio al mayoreo y menudeo que contribuyen a la economía del municipio, de entre las que se encuentran un alto porcentaje representado por negocios artesanales, conformados y dirigidos por familiares.

De acuerdo a la tabla 53.3, la media correspondiente a cada una de las nueve variables medidas en este estudio y aplicado a las mypes del municipio de Pátzcuaro, están por debajo de los valores de las medias de las mypes analizadas a nivel Latinoamérica, identificando una diferencia más alta en la variable denominada "delegar (-.192)", lo que hace evidente que en la región de Pátzcuaro, existen deficiencias en cuanto a la confianza en las capacidades y responsabilidades del personal para realizar su trabajo.

Por otra parte "Liderazgo y Motivación", son dos variables que demuestran una diferencia menor en comparación con la media nacional, ya que el líder de la mype, transmite energía positiva, gratitud y congruencia hacia sus colaboradores para lograr un ambiente laboral motivado, que permita afrontar las diversas situaciones que afronta la organización.

También es posible observar, que en la tabla 53.4 dentro de las estadísticas de la regresión, las variables tienen un ajuste adecuado con R^2 ajustada de 0.768, lo que influye en que las variables de estudio: *trabajo en equipo, solución de problemas, delegar, capacitación, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación y liderazgo,* tienen una estrecha relación con las habilidades del directivo y la forma de aplicarlas en la mype bajo su dirección.

El análisis estadístico de la región de Pátzcuaro, a través del modelo de regresión sobre la *capacitación,* demuestra que solo una de las variables, en este caso liderazgo, causa un efecto significativo, sin embargo, es importante mencionar que por las características propias y culturas de las mypes de la región, se infiere, que si existe la necesidad de capacitación, actualización y adquisición de *habilidades directivas* por parte de quien funge con este rol.

Finalmente y con base en los resultados estadísticos presentados, se acepta la hipótesis H1 y se concluye que las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Pátzcuaro, mantiene una diferencia significativa con respecto a los directores de organizaciones a nivel Latinoamérica, esto de acuerdo a la investigación realizada en este estudio.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Arista Castillo, L., Hiriart Pardo C.A., y Barrera Fernández, D., (2021) Resiliencia y conservación en Pueblos Mágicos de México. Los casos de Pátzcuaro y Mexcaltitán. Bitácora Urbano Territorial, 31 (I):195-210. https://doi.org/10.15446/bitacora.v31n1.86340

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Olaya Escobedo, S.(2020) Problemas del turismo en Pátzcuaro, Michoacán: Un análisis a partir de la gobernanza. Tesis para obtener el grado de Maestría en Estudios Turísticos. Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca, Estado de México.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two Canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.

org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 54. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Cuernavaca, Morelos, México

Jessica Puig Brito
Ana Laura Campos Madrigal
Mayra Alheli del Pilar González
Norma Franco Aguilar

Universidad Tecnológica Emiliano Zapata del Estado de Morelos
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.54

Resumen

Siendo el liderazgo la clave fundamental para la implementación de estrategias en la dirección de un equipo de trabajo, se requiere además de las habilidades técnicas *(hard, skills)*, la esencia para desarrollar y poner en práctica las habilidades blandas o soft skills. Son numerosos los estudiosos que comprenden que la aptitud y destreza directiva propone sin lugar a dudas la atención efectiva al capital humano; un activo relevante, que genera el compromiso, la creatividad, la innovación y por ende, el desarrollo competitivo de las organizaciones.

Esto es lo que representa la pericia y capacidad para implementar y promover de manera auténtica por los dirigentes, relaciones interpersonales que muestren claramente los problemas a los que se enfrentan en el contexto laboral los colaboradores. La confianza establece condiciones de ambiente de trabajo favorables que conducen a la inspiración de los miembros para desarrollarse a través del adiestramiento y la capacitación encauzando les al incremento de la productividad laboral y al logros de los objetivos organizacionales; siendo representativa la capacidad medida en el crecimiento de un sistema laboral potencialmente participativo en el desarrollo transformacional de las mypes y contribuyendo al crecimiento económico y social de la región.

Es por ello que el resultado de una gestión directiva eficaz, alienta en los colaboradores ambientes familiares, sociales y laborales en una cultura de valores contribuyendo a generar confianza y seguridad, hoy más que nunca, necesaria, debido a los diferentes factores externos que inciden en la incertidumbre de permanencia o estabilidad en los centros de trabajo, conforme a las condiciones del Estado de Morelos.

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, Morelos y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business)*, así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la

mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar

destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

La población total de Cuernavaca representa un 19.24%de la población del estado de Morelos. El municipio de Cuernavaca cuenta con 366 321 habitantes, de los cuales el 46.3% son hombres y el 53.7% son mujeres, es decir, es mayor el porcentaje de mujeres por 7.4%.

A pesar de las problemáticas que ha enfrentado, Cuernavaca ocupa el séptimo lugar entre las ciudades con mayor Índice de Desarrollo Humano (IDH) a nivel nacional, es decir, sus habitantes tienen una vida larga y saludable, educación y nivel de vida digno.

A través de los resultados de los Censos Económicos 2009 (INEGI) es posible conocer cuántas personas ocupadas son hombres y cuántas son mujeres; a nivel nacional, la participación relativa de los hombres fue de 60.1% y las mujeres participaron con 39.9%, mientras que en Morelos, 55.2% fueron hombres y 44.8% mujeres, lo que indica una mayor proporción

de mujeres ocupadas en el estado respecto a la proporción registrada a nivel nacional.

El Comercio y los Servicios mostraron los porcentajes más altos de mujeres; particularmente, en el Comercio que fue de 50.9%, en tanto que en los Servicios la participación fue de 49.2 por ciento.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Cuernavaca.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Cuernavaca e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación*.

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 394 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 40 años, 249 (63.2%) son hombres y 145 (36.8%) mujeres; 69.54% tiene hijos. Su estado civil indica que 36.39% son solteros y 63.61% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 2.08% no tienen estudios, 4.43% han cursado primaria, 13.54% secundaria, 8.85% carrera técnica, 45.31% bachillerato, 25.52% licenciatura y 0.26% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 48.7% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades profesionales, científicas y técnicas* con 3.1%, (ver Tabla 54.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 56.2% y en el mercado informal 43.8%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,650 de los cuales 1,271 (47.96%) son mujeres y 1,379 (52.04%) son hombres; además 696 (26.26%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,720 (52.07%) de los trabajadores, 802 (46.63%) mujeres y 918 (53.37%) hombres.

Tabla 54.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	20	5.60%
Industrias manufactureras	23	6.50%
Construcción	20	5.60%
Comercio al mayoreo y al menudeo	173	48.70%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	72	20.30%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	11	3.10%
Otras actividades de servicios	36	10.10%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 54.2.

Tabla 54.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.

Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Cuernavaca, Morelos, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 54.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Cuernavaca, Morelos y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 54.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Cuernavaca, Morelos con la del estudio en general.

.		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.85	4.324	0.747	4.26	0.672	0.064 .
Manejo de conflictos	0.828	4.25	0.721	4.222	0.674	0.028
Comunicación	0.808	4.457	0.628	4.373	0.618	0.084 **
Coaching y retroalimentación	0.848	4.329	0.703	4.229	0.644	0.1 **
Motivación	0.835	4.26	0.759	4.218	0.698	0.042
Delegar	0.839	4.435	0.654	4.377	0.62	0.058 .
Trabajo en equipo	0.877	4.404	0.752	4.326	0.683	0.078 *
Liderazgo	0.811	4.29	0.696	4.218	0.654	0.072 *
Capacitación	0.896	4.063	0.897	4.005	0.785	0.058

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 54.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 54.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.722.

Tabla 54.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.465
R cuadrada	0.728
R cuadrada ajustada	0.722
Valor F	119.1
Grados de libertad	8 y 356
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 54.5, se consideran significativas 4 de las variables analizadas: *comunicación, coaching y retroalimentación, delegar y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, motivación y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 54.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Cuernavaca

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.319	0.189	-1.689	0.092.
Solución de problemas	0.102	0.054	1.887	0.06.
Manejo de conflictos	0.039	0.058	0.678	0.498
Comunicación	-0.223	0.062	-3.601	0***

Coaching y retroalimentación	0.134	0.062	2.178	0.03*
Motivación	0.105	0.056	1.895	0.059.
Delegar	-0.141	0.059	-2.37	0.018*
Trabajo en equipo	-0.045	0.056	-0.795	0.427
Liderazgo	1.064	0.068	15.643	0***

Claves de significancia: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.**

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

El ambiente complejo, incierto, volátil y ambiguo se empeora con la llegada del Covid, que interviene en la toma de decisiones de los directivos, esto tiene como consecuencia forzar a las organizaciones a cuestionar los modelos operativos, en donde se busca eficiencia y efectividad en ambientes difíciles.

En el municipio de Cuernavaca en el Estado de Morelos no es la excepción, las habilidades de los directivos se ven afectadas por estos problemas que afectan a todo el mundo. En este trabajo de investigación la hipótesis 1, hay poca diferencia en las características de los directores de Mypes en Cuernavaca y en Latinoamérica, las principales diferencias son en aspectos como, comunicación coaching y retroalimentación, delegar y liderazgo en donde se puede ver claramente las diferencias.

Estas habilidades son herramientas que pueden permitir su progreso, ayudan a enfrentar ambientes complejos, facilitan la adopción de nuevas formas de hacer y nuevas tecnologías. El confinamiento y otras restricciones de movilidad no solo nos llevaron a adaptarnos a una nueva forma de realizar sus actividades profesionales, sino también a asumir responsabilidades familiares y personales en la misma jornada.

Cuando se combinan capacidad técnica y las competencias humanas, las empresas acceden a ventajas para poder enfrentar crisis e incertidumbre, obtener siempre mejores resultados económicos, lograr unidad entre las áreas de la compañía, promover innovación empresarial, lograr una mejor atención al cliente y permitir adoptar nuevas tecnologías. A lo anterior sumemos que al invertir en las personas contribuimos a uno de los más importantes objetivos de la empresa: construir una mejor sociedad.

Es por eso que el capital humano es lo más importante en una empresa y cómo podemos darnos cuenta en esta investigación no hay grandes diferencias entre Latinoamérica y los empresarios del municipio de Cuernavaca. Comprendamos más allá de la crisis global causada por el COVID que nos ha hecho desarrollar otras habilidades específicas. La enseñanza adicional al que nos debe llevar esta situación alojada en nuestra temporalidad es la

importancia de formar y perfeccionar aquellas que por sus características sean vigentes en el tiempo y que nos dejen completar una visión más amplia de la realidad, en colaboración con otros y que nos den de manera sustentable los principios de nuestro actuar futuro.

En ese sentido, la invitación es continuar la reflexión e implementar en el capital humano de las empresas, estas habilidades para dirigir y consolidar el crecimiento personal junto al de la organización.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two Canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 55. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Jiutepec, Morelos, México

Alejandra Fernández Hernández
Alejandro Reyes Velázquez
Miguel Ángel Gómez Vicario
María del Rocío Ventura Aquino

Universidad Politécnica del Estado de Morelos
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.55

Resumen

La importancia de las *habilidades directivas* en los propietarios de las mypes, queda en evidencia a partir de la necesidad de entender la forma en que ellos deciden y su repercusión en todos los ámbitos operativos del negocio. Para tener éxito, se requiere que posean, además de experiencia, múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

La presente investigación se realizó mediante un muestreo probabilístico aleatorio de estas entidades en Jiutepec, Morelos, aplicando 462 encuestas; con la finalidad de determinar el perfil del nivel de percepción de las habilidades del director e identificar su influencia en las habilidades sobre la *capacitación.*

Mediante el programa R, versión 4.0.2 (2020), se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Para evaluar la fiabilidad de los resultados del alfa de Cronbach de las variables de las habilidades y *capacitación,* se consideró la necesidad de registrar valores superiores al 0.8, que es el valor mínimo aceptable, recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente, se incluyó una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Jiutepec, Morelos y el resto de la muestra en el estudio general, realizado en Latinoamérica.

Se observó que las *habilidades directivas* de los directores encuestados, muestran diferencias con las de otros directores de Latinoamérica. Las variables con mayores brechas, son las de C*apacitación, Trabajo en equipo, Coaching, retroalimentación, Motivación y Liderazgo.* Las habilidades con menor diferencia son: Solución de problemas, Manejo de conflictos, Delegación y Comunicación.

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, Morelos y mypes

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal (*core business*), así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas or-

ganizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y cohe-

rencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones

para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

De acuerdo con los datos del último Censo de Población y Vivienda de INEGI consultado en el COESPO (2020), el municipio de Jiutepec tenía una población de 215,357 habitantes (47.9% hombres, 52.1% mujeres), un 9.34% más, respecto al censo anterior. Por otra parte, el último Censo Económico 2019, consultado en DataMexico (2022), muestra la composición de las unidades económicas del municipio: Comercio al por menor (4,094), Otros servicios, que no incluyen actividades del Gobierno (1,525), y Servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas (1,136).

Las principales ventas internacionales de Jiutepec durante 2021, fueron Ácidos Carboxílicos con Funciones Oxigenadas Suplementarias y sus Anhídridos, Halogenuros, Peróxidos y Peroxiácidos; sus Derivados Halogenados, Sulfonados, Nitrados o Nitrosados (US$65.2M), Placas, Láminas y Tiras, no Celulares y no Reforzadas (US$30.2M) y Compuestos Heterocíclicos (US$26.4M). Los principales destinos de ventas internacionales en 2021 fueron Estados Unidos (US$40.7M), España (US$19.8M) y Suiza (US$12.1M). En cuanto a las principales compras internacionales (2021), tenemos: Circuitos Electrónicos Integrados (US$166M), Ácidos Carboxílicos con Funciones Oxigenadas Suplementarias y sus Anhídridos, Halogenuros, Peróxidos y Peroxiácidos; sus Derivados Halogenados, Sulfonados, Nitrados o Nitrosados (US$68.8M) y Placas, Láminas y Tiras, no Celulares y no Reforzadas (US$32.5M). El origen principal de la actividad fue Estados Unidos (US$115M), seguido por China (US$76.4M) y la India (US$72.2M), (DataMexico, 2022).

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Jiutepec.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Jiutepec e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación*.

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscila entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 462 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 43 años, 259 (56.06%) son hombres y 203 (43.94%) mujeres; 81.39% tiene hijos. Su estado civil indica que 29.65% son solteros y 70.35% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 3.08% no tienen estudios, 9.01% han cursado primaria, 18.68% secundaria, 10.77% carrera técnica, 40.88% bachillerato, 17.58% licenciatura y 0% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 71.3% del total de la muestra y la menos representada fue la de i*nformación y comunicaciones* con 2.5%, (ver Tabla 55.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 39.38% y en el mercado informal 60.62%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,790 de los cuales 863 (48.21%) son mujeres y 927 (51.79%) son hombres; además 680 (37.99%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,251 (62.18%) de los trabajadores, 594 (47.48%) mujeres y 657 (52.52%) hombres.

Tabla 55.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	40	9%
Comercio al mayoreo y al menudeo	316	71.3%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	38	8.6%
Información y comunicaciones	11	2.5%
Otras actividades de servicios	38	8.6%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última

sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 55.2.

Tabla 55.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.

Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Jiutepec, Morelos, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 55.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Jiutepec, Morelos y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 55.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Jiutepec, Morelos con la del estudio en general.

		Local		**Latinoamérica**		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.789	4.165	0.658	4.26	0.672	-0.095 **
Manejo de conflictos	0.771	4.138	0.62	4.222	0.674	-0.084 **
Comunicación	0.783	4.357	0.613	4.373	0.618	-0.016
Coaching y retroalimentación	0.708	4.094	0.609	4.229	0.644	-0.135 ***
Motivación	0.72	4.105	0.67	4.218	0.698	-0.113 ***

Delegar	0.754	4.334	0.569	4.377	0.62	-0.043
Trabajo en equipo	0.851	4.165	0.742	4.326	0.683	-0.161 ***
Liderazgo	0.692	4.108	0.615	4.218	0.654	-0.11 ***
Capacitación	0.821	3.756	0.783	4.005	0.785	-0.249 ***

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 55.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 55.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.588.

Tabla 55.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.503
R cuadrada	0.595
R cuadrada ajustada	0.588
Valor F	78.9
Grados de libertad	8 y 429
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 55.5, se consideran significativas 3 de las variables analizadas: *comunicación, coaching y retroalimentación, y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, motivación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 55.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Jiutepec

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	0.002	0.221	0.007	0.994

Solución de problemas	0.091	0.05	1.798	0.073.
Manejo de conflictos	-0.081	0.05	-1.617	0.107
Comunicación	-0.162	0.056	-2.894	0.004**
Coaching y retroalimentación	0.118	0.057	2.056	0.04*
Motivación	0.074	0.054	1.386	0.167
Delegar	-0.092	0.059	-1.557	0.12
Trabajo en equipo	0.065	0.049	1.311	0.191
Liderazgo	0.915	0.056	16.239	0***

Claves de significancia: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.**

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

La importancia económica y social de las mypes, hace necesaria la realización de estudios para considerar los elementos que afectan su permanencia en el mercado. Uno de los factores internos más importantes, son las habilidades directivas de sus tomadores de decisiones. Estas competencias profesionales y actitudinales, impactan (a lo largo y ancho de nuestro continente) diferentes ámbitos de la vida en las organizaciones, como por ejemplo, el clima laboral. Es por ello que en esta investigación, se analizaron diversos aspectos para comparar el comportamiento directivo local e internacional, pero también, con especial atención, a la variable de la capacitación.

Analizando la H1 de nuestro estudio: "Las habilidades directivas de los directores de mypes de mi municipio son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica", en la Tabla 55.3. la estadística descriptiva comparativa de la muestra de nuestro municipio (Jiutepec, Morelos), con la del estudio en general, se encontraron diferencias significativas (en la mayoría de las variables consideradas), entre las poblaciones estudiadas. Adicionalmente, el valor p para cada variable, fue menor al criterio Alpha de significancia, por lo que se acepta la hipótesis (H1), lo que implica el rechazo automático de H0.

En este sentido, las variables con mayores brechas (ordenadas de mayor a menor valor), son las de Capacitación (-0.249), Trabajo en equipo (-0.161), Coaching y retroalimentación (-0.135), Motivación (-0.113) y Liderazgo (-.11). Por otra parte, en orden decreciente, encontramos las habilidades con menor diferencia de medias, que son: Solución de problemas (-0.095), Manejo de conflictos (-0.084), Delegar (-0.043) y finalmente, Comunicación (-0.016).

En lo que concierne a la H2: "Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación*"; Los resultados de la regresión realizada (Tabla 55.5), muestran que tres de las variables del estudio: Comunicación, Coaching y retroalimentación y Liderazgo, tienen un efecto importante en la tendencia a la promoción de la capacitación, por el contrario, 5 de las variables analizadas: solución de problemas, manejo de conflictos, motivación, delegar y trabajo en equipo, no tienen ese impacto, por lo que esta hipótesis se acepta, parcialmente. En relación con lo anterior, en investigaciones posteriores, deberían realizarse los ajustes necesarios en los instrumentos y las muestras seleccionadas, para poder aceptar la H2 propuesta o rechazarla.

Por lo tanto se coincide con lo mencionado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2011b), en relación a que algunos empresarios no reconocen las necesidades de capacitación de los empleados, así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación generando un impacto en el fortalecimiento de las *habilidades directivas* de los empleados.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

COESPO. (s. f.). coespo.morelos.gob.mx. Recuperado 19 de agosto de 2022, de https://coespo.morelos.gob.mx/images/Datos_municipales/2021/JIUTEPEC.pdf

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

DataMexico. (s. f.). datamexico.org. Recuperado el 19 de agosto de 2022, de https://datamexico.org/es/profile/geo/jiutepec#Industrias

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business ow-

ners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two Canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recupera-

do https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 56. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Bahía de Banderas, Nayarit, México

María del Carmen Enciso Peña
Brenda Liz Tello Jiménez
Liz Dalia Flores Castañeda
Jesús Alfonso Ibarría García

Universidad Tecnológica de Bahía de Banderas
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.56

Resumen

El propósito de éste documento es centrarse en el nivel del perfil de *habilidades directivas,* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Bahía de Banderas e identificar, la influencia de las habilidades en su percepción sobre la *capacitación.* Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las micro y pequeñas empresas, es un trabajo de investigación transversal, con un enfoque cuantitativo y de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional; aplicando un instrumento de medición tipo encuesta a los directores de las organizaciones que cuenten con 2 y hasta 50 colaboradores, de acuerdo a la Hipótesis de investigación: "Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes del municipio de Bahía de Banderas, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica", los resultados obtenidos muestran diferencia significativa en algunas de las variables de estudio en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.* Así mismo se identificó que en el resto de las variables estudiadas existe una gran similitud, en las *habilidades directivas* de los directores de las mypes de Bahía de Banderas y de otros directores de Latinoamérica (México, Colombia, Perú y Ecuador). Por lo tanto se concluye que en la actualidad, las *habilidades directivas* de los directores de las mypes, dada su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales; influyen positivamente en la *capacitación.*

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Nayarit

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos.

Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente

es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

La investigación fue realizada en el municipio de Bahía de Banderas, Nayarit, en el cual existe una población total de 187 632 habitantes (INEGI,2020) y un total de 9 268 empresas, de las cuales el 98 por ciento son micro y pequeñas empresas (INEGI, 2022). En éste municipio en la última década, la tasa de participación económica de la mujeres creció 6.9 puntos porcentuales del 2000 al 2010 y 20.7 por ciento, (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020), así mismo el acceso de la población de Bahía de Banderas a los servicios de salud es del 69.9 por ciento, se identifica también que del total de 81 600 viviendas particulares 67.7, el 13.7 por ciento deshabitadas y el 18.6 por ciento son de uso temporal; el 95 por ciento de las viviendas cuentan con energía eléctrica y el 94 por ciento cuenta con acceso al servicio de agua potable entubada, en relación a los servicios de Internet el 55.5 por ciento cuenta con el acceso a servicio, 38 por ciento tiene computadora o laptop, el 94.8 por ciento con celular y solo el 28.5 por ciento con línea telefónica fija (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020) .

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Bahía de Banderas.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Bahía de Banderas e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 284 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 40 años, 120 (42.25%) son hombres y 164 (57.75%) mujeres; 69.72% tiene hijos. Su estado civil indica que 38.63% son solteros y 61.37% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 4.3% no tienen estudios, 9.32% han cursado primaria, 15.77% secundaria, 14.7% carrera técnica, 36.2% bachillerato, 19.35% licenciatura y 0.36% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 53.8% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades de servicios administrativos y de apoyo* con 4.5%, (ver Tabla 56.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 52.49% y en el mercado informal 47.51%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,538 de los cuales 918 (59.69%) son mujeres y 620 (40.31%) son hombres; además 498 (32.38%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,218 (62.46%) de los trabajadores, 608 (49.92%) mujeres y 610 (50.08%) hombres.

Tabla 56.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	14	5.3%
Comercio al mayoreo y al menudeo	142	53.8%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	58	22%
Información y comunicaciones	21	8%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	12	4.5%
Otras actividades de servicios	17	6.4%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 56.2.

Tabla 56.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.

Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes del municipio de Bahía de Banderas, Nayarit, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 56.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Bahía de Banderas, Nayarit y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 56.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Bahía de Banderas, Nayarit con la del estudio en general.

		Local		**Latinoamérica**		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.884	4.119	0.855	4.26	0.672	-0.141 **
Manejo de conflictos	0.845	4.264	0.7	4.222	0.674	0.042
Comunicación	0.768	4.423	0.607	4.373	0.618	0.05
Coaching y retroalimentación	0.851	4.322	0.66	4.229	0.644	0.093 *
Motivación	0.897	4.275	0.803	4.218	0.698	0.057
Delegar	0.851	4.372	0.648	4.377	0.62	-0.005
Trabajo en equipo	0.867	4.401	0.659	4.326	0.683	0.075 .
Liderazgo	0.791	4.297	0.648	4.218	0.654	0.079 *
Capacitación	0.895	4.023	0.868	4.005	0.785	0.018

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 56.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 56.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.703.

Tabla 56.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.478
R cuadrada	0.713
R cuadrada ajustada	0.703
Valor F	72.2
Grados de libertad	8 y 233
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 56.5, se consideran significativas 2 de las variables analizadas: *manejo de conflictos y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 56.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Bahía de Banderas

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	-0.534	0.255	-2.09	0.038*
Solución de problemas	0.093	0.053	1.752	0.081.
Manejo de conflictos	0.145	0.066	2.196	0.029*
Comunicación	-0.104	0.075	-1.376	0.17
Coaching y retroalimentación	-0.023	0.071	-0.329	0.742
Motivación	-0.003	0.061	-0.044	0.965
Delegar	-0.009	0.074	-0.115	0.909
Trabajo en equipo	-0.137	0.073	-1.889	0.06.
Liderazgo	1.114	0.077	14.465	0***

Claves de significancia: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.**

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Con referencia a los resultados alcanzados, se logró observar la percepción que tiene en la localidad la *capacitación* y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Bahía de Banderas, en comparativa con otras empresas de Latinoamérica. Esto permitió identificar las variables significativas con efectos positivos o negativos que impactan en la promoción de la *capacitación* en las mypes; mencionando que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Continuando con los resultados aparecen en la tabla comparativa (local y Latinoamérica) 56.3, tres variables con una mayoría identificable, la primera es la solución de problemas con una diferencia negativa de (-0.141), lo que representa una carencia en la implementación de soluciones aceptables, la segunda es el coaching y retroalimentación con (0.093), permitiendo a los directivos interactuar con el capital humano de forma empática, sensibilizando con relación a sus necesidades y propiciando una retroalimentación adecuada y, la tercera, considerada como fortaleza al igual que la anterior, es el liderazgo (0.079) ya que de éste depende la dirección congruente en el desempeño de las actividades en la empresa. Sin embargo, en el modelo de regresión sobre la *capacitación* de Bahía de Banderas tabla 56.5, enfatizan como variables significativas la promoción de la *capacitación* en la *solución de conflictos y el liderazgo.* Se puede asumir con base a la información existente, que las *habilidades directivas* son esenciales en el logro de los objetivos organizacionales y en la dirección del capital humano, que las empresas que proporcionaron *capacitación* arrojan cifras en la mayoría de las variables en aumento o en algunos casos similares con las otros países, observando de forma inmediata las habilidades que faltan por trabajar. Concluyendo de forma afirmativa que las habilidades directivas de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación*, permitiendo el fomento del adiestramiento y control de la organización para su contribución en la rentabilidad, además de promover el comercio en la región de Bahía de Banderas, Nayarit.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two Canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies:

Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 57. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Compostela, Nayarit, México

Tatewari López Chacón
Roberto Chiquet Jiménez
Juan Francisco Gómez Cárdenas
Veronica Melisa Contreras Rodríguez

Universidad Autónoma de Nayarit
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.57

Resumen

Las micro y pequeñas empresas (mypes) en el municipio de Compostela son de vital importancia para el desarrollo local en cuanto a economía y a su contribución al sustento de las familias que habitan el municipio. Para el cumplimiento de los objetivos de las mypes se requiere que sus directores sean personas competentes, con *habilidades directivas.* Para esta investigación se tienen como objetivos la determinación del perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Compostela e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la capacitación. Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple en las mypes del municipio con un rango de trabajadores entre 2 y 50, buscando 95% de confianza y 5% de error y una probabilidad estimada de p=0.5 (50%). Se aplicaron un total de 481 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022. La actividad principal de las mypes del municipio con un 78.8% del total de la muestra fueron de comercio al mayoreo y al menudeo. Se utilizaron tres partes del instrumento y las variables que se estudiaron son: *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar, trabajo en equipo, liderazgo* y *capacitación.* Se consideran significativas 4 de variables analizadas: *comunicación, coaching y retroalimentación, motivación y liderazgo;* mientras que las variables solución de problemas, manejo de conflictos, delegar y trabajo en equipo no mostraron efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Nayarit

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la

mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico

de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de

la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

El municipio de Compostela, Nayarit ha tenido un desarrollo económico que es resultado de la herencia de las actividades del sector primario que en ella se desarrollan, todo en función de las condiciones topográficas del lugar. El municipio de Compostela tiene una población de 77436 personas, de los cuales 49.8% son de sexo masculino y 50.2% de sexo femenino. Tiene un total de 251 localidades y un total de 23347 viviendas. Su población económicamente activa (PEA) es del 66.5%. El 57.3% de la población cuenta con un nivel de escolaridad básica (INEGI, 2020). Las principales actividades económicas son el comercio al por menor con 2,292 establecimientos, seguido por servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas con 1,433 establecimientos y otros servicios excepto actividades gubernamentales con 939 establecimientos (INEGI, 2022).

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Compostela.

Loss objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Compostela e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *mypes s*e pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 481 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 43 años, 223 (46.36%) son hombres y 258 (53.64%) mujeres; 81.08% tiene hijos. Su estado civil indica que 33.68% son solteros y 66.32% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 2.1% no tienen estudios, 4.62% han cursado primaria, 16.18% secundaria, 6.51% carrera técnica, 48.32% bachillerato, 22.27% licenciatura y 0% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 78.8% del total de la muestra y la menos representada fue la de *otras actividades de servicios* con 3.5%, (ver Tabla 57.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 66.95% y en el mercado informal 33.05%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,652 de los cuales 895 (54.18%) son mujeres y 757 (45.82%) son hombres; además 640 (38.74%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 913 (51.12%) de los trabajadores, 506 (55.42%) mujeres y 407 (44.58%) hombres.

Tabla 57.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	33	7.3%
Comercio al mayoreo y al menudeo	356	78.8%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	28	6.2%
Información y comunicaciones	19	4.2%
Otras actividades de servicios	16	3.5%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 57.2.

Tabla 57.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.

Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: ElEaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Compostela, Nayarit son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 57.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Compostela, Nayarit y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 57.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Compostela, Nayarit con la del estudio en general.

		Local		**Latinoamérica**		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.863	4.078	0.699	4.26	0.672	-0.182 ***
Manejo de conflictos	0.815	4.075	0.674	4.222	0.674	-0.147 ***
Comunicación	0.784	4.293	0.609	4.373	0.618	-0.08 **
Coaching y retroalimentación	0.754	4.06	0.631	4.229	0.644	-0.169 ***
Motivación	0.736	4.04	0.662	4.218	0.698	-0.178 ***
Delegar	0.776	4.298	0.597	4.377	0.62	-0.079 **
Trabajo en equipo	0.838	4.157	0.687	4.326	0.683	-0.169 ***
Liderazgo	0.757	4.04	0.64	4.218	0.654	-0.178 ***
Capacitación	0.817	3.721	0.76	4.005	0.785	-0.284 ***

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 57.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 57.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.609.

Tabla 57.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.47
R cuadrada	0.616
R cuadrada ajustada	0.609
Valor F	92.5
Grados de libertad	8 y 462
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 57.5, se consideran significativas 4 de las variables analizadas: *comunicación, coaching y retroalimentación, motivación y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 57.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Compostela

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	0.288	0.179	1.609	0.108
Solución de problemas	0.08	0.047	1.715	0.087.
Manejo de conflictos	-0.046	0.047	-0.968	0.334
Comunicación	-0.179	0.052	-3.45	0.001***
Coaching y retroalimentación	0.152	0.053	2.887	0.004**
Motivación	0.139	0.052	2.657	0.008**
Delegar	-0.077	0.057	-1.35	0.178
Trabajo en equipo	-0.073	0.05	-1.459	0.145
Liderazgo	0.872	0.055	15.94	0***

Claves de significancia: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.**

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Las hipótesis de este capítulo han sido contrastadas siguiendo la metodología planteada y se llega a los siguientes resultados:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Compostela, Nayarit, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

De acuerdo a la tabla 57.3, se cuenta con datos estadísticos suficientes para determinar el rechazo de la hipótesis nula y los datos son estadísticamente representativos para determinar que las *habilidades directivas* de los directores de las mypes del municipio de Compostela no son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica. Las variables donde se observa más fortaleza de las *habilidades directivas* son en la solución de problemas, seguido por el trabajo en equipo. Y las variables donde se observan más debilidades de las *habilidades directivas* son la *motivación y el liderazgo.* Se recomienda reforzar estas habilidades en los directores para mejorar así el desempeño en general de la empresa.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.* Se cuenta con datos estadísticos suficientes para determinar el rechazo de la hipótesis nula por lo que no existe evidencia para afirmar que los datos son estadísticamente representativos para determinar que las *habilidades directivas* de los directores no influyen positivamente en la *capacitación*. De acuerdo a la Tabla 57.5 de las variables *solución de problemas, manejo de conflictos, delegar y trabajo en equipo* no tienen efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación,* por otro lado, las variables comunicación, *coaching y retroalimentación, motivación y liderazgo* son significativas en la tendencia hacia la *capacitación.*

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/

a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI] (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Nayarit, México. Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825197919.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (DENUE). Aguascalientes, México. Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/app/mapa/espacioydatos/

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two Canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 58. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Ixtlán del Río, Nayarit, México

Edgar Ivan Mariscal Haro
Lourdes Concepcion Barron Romero
Octavio Arias Fránquez
Idi Amin German Silva Jug

Universidad Autónoma de Nayarit
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.58

Resumen

La capacitación y desarrollo de las habilidades de los directores de las mypes es un proceso fundamental para el logro de los objetivos y resultados deseados en la mype, para ello se necesitan personas competentes y la adecuada toma de decisiones. Es importante la identificación de las fortalezas y debilidades en las habilidades que predominan en los directores, contribuyendo con ello al desarrollo de estrategias empresariales y al éxito de las mypes. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Ixtlán del Río. El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. Para el estudio se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, se aplicaron un total de 424 encuestas, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de las mypes. Se observó que las hipótesis planteadas fueron rechazadas con respecto a los resultados de la investigación de tal forma esto revela que el modelo de regresión sobre la capacitación en Ixtlán del Río de la tabla 58.5 arroja 4 variables significativas: manejo de conflictos, motivación, delegar y liderazgo; donde los directores de las mypes consideran la necesidad de capacitarse y capacitar a su personal para eficientar su funcionamiento, resulta de gran importancia la difusión del presente resultado con los dueños y directores de las mypes lo que les permitiría dar un trato más certero a las deficiencias más recurrentes de su organización.

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Nayarit

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar

equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca

diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados

(Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

El Municipio de Ixtlán del Río, ubicado en el sureste del Estado de Nayarit, ocupa el 17º lugar en extensión territorial del estado, con una población de 33,010 habitantes, ocupando el lugar número 12 en población a nivel estatal. Es la ciudad con más población de la región Centro-Sur del estado de Nayarit., convirtiéndose en el centro comercial de la región, ya que las comunidades de tres municipios vecinos acuden a Ixtlán del Río a la compra venta de sus productos. A lo largo de los años se han establecido exitosamente diversas cadenas comerciales y de autoservicios, así como bancos, tiendas de comida rápida, restaurantes entre otros. Ixtlán del Río cuenta con un total de 2,069 empresas, siendo 1,949 microempresas y 94 pequeñas empresas.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Ixtlán del Río.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Ixtlán del Río e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 424 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 42 años, 183 (43.16%) son hombres y 241 (56.84%) mujeres; 76.18% tiene hijos. Su estado civil indica que 33.73% son solteros y 66.27% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 0.73% no tienen estudios, 5.58% han cursado primaria, 19.17% secundaria, 8.98% carrera técnica, 42.72% bachillerato, 21.84% licenciatura y 0.97% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 58.7% del total de la muestra y la menos representada fue la de *información y comunicaciones* con 3%, (ver Tabla 58.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 57.49% y en el mercado informal 42.51%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,478 de los cuales 806 (54.53%) son mujeres y 672 (45.47%) son hombres; además 432 (29.23%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 442 (28.26%) de los trabajadores, 243 (54.98%) mujeres y 199 (45.02%) hombres.

Tabla 58.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	13	3.2%
Industrias manufactureras	45	11.2%
Comercio al mayoreo y al menudeo	236	58.7%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	56	13.9%
Información y comunicaciones	12	3%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	18	4.5%
Otras actividades de servicios	22	5.5%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 58.2.

Tabla 58.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.

Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Ixtlán del Río, Nayarit son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 58.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Ixtlán del Río, Nayarit y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 58.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Ixtlán del Río, Nayarit con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.818	4.246	0.617	4.26	0.672	-0.014
Manejo de conflictos	0.838	4.268	0.609	4.222	0.674	0.046
Comunicación	0.816	4.368	0.596	4.373	0.618	-0.005
Coaching y retroalimentación	0.837	4.256	0.639	4.229	0.644	0.027
Motivación	0.791	4.22	0.682	4.218	0.698	0.002
Delegar	0.791	4.384	0.548	4.377	0.62	0.007
Trabajo en equipo	0.853	4.318	0.639	4.326	0.683	-0.008
Liderazgo	0.801	4.245	0.625	4.218	0.654	0.027
Capacitación	0.864	4.122	0.72	4.005	0.785	0.117 ***

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 58.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 58.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.708.

Tabla 58.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.388
R cuadrada	0.714
R cuadrada ajustada	0.708
Valor F	121
Grados de libertad	8 y 387
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 58.5, se consideran significativas 4 de las variables analizadas: *manejo de conflictos, motivación, delegar y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, comunicación, coaching y retroalimentación y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 58.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Ixtlán del Río

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor.t	Pr(>|t|)
(Intersección)	0.029	0.172	0.166	0.868
Solución de problemas	-0.095	0.055	-1.745	0.082.
Manejo de conflictos	0.124	0.058	2.118	0.035*
Comunicación	-0.082	0.056	-1.458	0.146
Coaching y retroalimentación	0.048	0.054	0.876	0.381
Motivación	0.162	0.051	3.182	0.002**
Delegar	-0.194	0.064	-3.025	0.003**
Trabajo en equipo	0.051	0.052	0.975	0.33
Liderazgo	0.956	0.055	17.329	0***

Claves de significancia: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.**

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

La competitividad y el desempeño en general de una organización dependen en gran medida del capital humano, las habilidades intelectuales que desempeña el director de una mype engloban la experiencia, formación académica, creatividad y destrezas que se ven reflejadas en ventajas competitivas o en deficiencias, de ahí el objetivo de conocer el nivel de competencia y hasta qué punto los directores consideran necesaria la capacitación en base al perfil de habilidades de sus empleados y para sí mismos.

Las hipótesis de este capítulo han sido contrastadas siguiendo la metodología planteada y se llega a los siguientes resultados:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Ixtlán del Río, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

Se puede observar en el presente estudio que el 58.7% de las mypes encuestadas son comercios, seguidos de actividades de alojamiento y servicio de comidas con 13.9% y de las industrias manufactureras con el 11.2% como las 3 principales actividades económicas con el 83.8% en su conjunto, mismas que muestran diferencias en los resultados obtenidos, comparado con otros directores de Latinoamérica coincidiendo con la hipótesis de la presente investigación; De acuerdo a la tabla 58.3, se cuenta con datos estadísticos suficientes para determinar el rechazo de la hipótesis nula y los datos son estadísticamente representativos para determinar que las *habilidades directivas* de los directores de las mypes del municipio de Ixtlán del Río no son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica. Las variables donde se observa más fortaleza son: *capacitación, seguido por el trabajo en equipo.* Y las variables donde se observan más debilidades de las *habilidades directivas* son la motivación y delegar. Se recomienda reforzar estas habilidades en los directores para mejorar así el desempeño en general de la empresa.

Resulta evidente que la diferencia es significativa a razón de los valores de p que son inferiores a 0.05 dando la razón a la hipótesis planteada a excepción de la variable *capacitación*, que se aproxima considerablemente a los resultados del estudio general.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación*. Se cuenta con datos estadísticos suficientes para determinar el rechazo de la hipótesis nula, por lo que no existe evidencia para afirmar que los datos son estadísticamente representativos y así determinar que las *habilidades directivas* de los directores no influyen positivamente en la *capacitación*. De acuerdo a la Tabla 58.5 de las variables *solución de problemas, comunicación, coaching y retroalimentación y trabajo en equipo* no tienen efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación*, por otro lado, las variables *manejo de conflictos, motivación, delegar y liderazgo* son significativas en la tendencia hacia la *capacitación.*

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/

a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two Canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 59. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Santiago Ixcuintla, Nayarit, México

Glafira Eugenia Altamirano Roldán
Frasim García González
Eldy Martínez Flores
Lucina Elena Raygoza Orozco

Universidad Tecnológica de la Costa
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.59

Resumen

En el presente capítulo se desarrolla la investigación que busca encontrar la relación existente entre las habilidades de dirección (*Solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar, trabajo en equipo, liderazgo*) con la *capacitación,* partiendo del reconocimiento de las actividades y funciones que se desarrollan en cada una de las variables mencionadas, con respecto a las funciones y actividades de *capacitación,* así mismo como directivo, y a su personal.

Esta relación se buscará a través de la estadística descriptiva e inferencial al aplicar un modelo de regresión.

El desarrollo de la investigación se realizó con las mypes del municipio de Santiago Ixcuintla, Nayarit, México, que representan el 99.5% de las unidades económicas del municipio, por lo tanto, marca la pertinencia de la investigación al tratar de apoyar en la formación de *mypes,* necesarias en el desarrollo empresarial de los directivos de las Mypes.

Al final podemos ver como las dos hipótesis tienen resultados diferentes. En la primera hipótesis se platea que las *habilidades directivas* de los directores de las mypes de Santiago Ixcuintla son diferentes a los de otros directores de Latinoamérica, viendo que esta hipótesis se desecha, sin embargo, la hipótesis dos que plantea, Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la capacitación, el resultado empírico apoya completamente esta hipótesis.

De estos resultados se podrán profundizar a fin de seguir conociendo a las Mypes y su entorno.

Palabras clave

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Nayarit

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business),* así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar

equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar

destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

En el municipio de Santiago Ixcuintla, es un municipio que se encuentra en la zona costera norte del estado de Nayarit, México, tiene una población de 97 820 habitantes, con una edad promedio de 29.19 años. Por cada 100 habitantes en edad productiva hay 59 en dependencia económica. El promedio de habitantes por vivienda es de 3.89 personas. Con respecto a su desarrollo escolar el 6.79% de la población no cuenta con instrucción educativa, 62.70% tiene educación básica, 20.10% media superior y 10.4% superior.

Con respecto a las Unidades Económicas de acuerdo con el Denue (INEGI 2020), existen 5,310 empresas en la zona, de las cuales 99.5 % son mypes.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es

determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Santiago Ixcuintla.

Los objetivos de investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Santiago Ixcuintla e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscile entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 299 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 43 años, 147 (49.16%) son hombres y 152 (50.84%) mujeres; 81.27% tiene hijos. Su estado civil indica que 26.01% son solteros y 73.99% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 4.08% no tienen estudios, 13.95% han cursado primaria, 21.43% secundaria, 10.2% carrera técnica, 34.35% bachillerato, 15.31% licenciatura y 0.68% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 61.6% del total de la muestra y la menos representada fue la de *información y comunicaciones* con 4.2%, , y la menos representada fue la de otras actividades de servicios con 4.2%, (ver Tabla 59.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 46.26% y en el mercado informal 53.74%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,296 de los cuales 690 (53.24%) son mujeres y 606 (46.76%) son hombres; además 639 (49.31%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 647 (39.91%) de los trabajadores, 326 (50.39%) mujeres y 321 (49.61%) hombres.

Tabla 59.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	25	8.8%
Industrias manufactureras	28	9.9%
Comercio al mayoreo y al menudeo	175	61.6%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	32	11.3%
Información y comunicaciones	12	4.2%
Otras actividades de servicios	12	4.2%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 59.2.

Tabla 59.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.

Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.
Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Santiago Ixcuintla, Nayarit son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 59.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Santiago Ixcuintla, Nayarit y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 59.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Santiago Ixcuintla, Nayarit con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.834	4.181	0.747	4.26	0.672	-0.079 .
Manejo de conflictos	0.839	4.228	0.694	4.222	0.674	0.006
Comunicación	0.811	4.399	0.606	4.373	0.618	0.026
Coaching y retroalimentación	0.826	4.271	0.662	4.229	0.644	0.042
Motivación	0.801	4.178	0.752	4.218	0.698	-0.04
Delegar	0.831	4.375	0.641	4.377	0.62	-0.002
Trabajo en equipo	0.83	4.284	0.683	4.326	0.683	-0.042
Liderazgo	0.8	4.148	0.736	4.218	0.654	-0.07
Capacitación	0.892	3.92	0.898	4.005	0.785	-0.085

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 59.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 59.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.718.

Tabla 59.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.47

R cuadrada	0.727
R cuadrada ajustada	0.718
Valor F	87.1
Grados de libertad	8 y 262
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 59.5, se consideran significativas 4 de las variables analizadas: *solución de problemas, comunicación, coaching y retroalimentación y liderazgo; mientras que las variables de manejo de conflictos, motivación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 59.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Santiago Ixcuintla

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	0.118	0.229	0.515	0.607
Solución de problemas	0.153	0.065	2.343	0.02*
Manejo de conflictos	-0.082	0.071	-1.159	0.248
Comunicación	-0.191	0.077	-2.471	0.014*
Coaching y retroalimentación	0.157	0.077	2.047	0.042*
Motivación	0.101	0.067	1.514	0.131
Delegar	-0.074	0.075	-0.985	0.326
Trabajo en equipo	-0.122	0.078	-1.571	0.117
Liderazgo	0.997	0.062	16.101	0***

Claves de significancia: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.**

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

En la presente investigación se pudo medir si los directores de las Mypes cuentan con las habilidades directivas a fin de tener un desempeño exitoso. Y aunque no existe un marco teórico que manifieste cuales son las habilidades ideales que debe contener un directivo de una Mype, se puede comparar con las habilidades de otros directivos para identificar las similitudes y diferencias, y poder inferir cuales serían las que se deben fortalecer a través de la *capacitación.*

En la revisión de la primera hipótesis: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes de Santiago Ixcuintla, Nayarit, México, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica, podemos ver como la evidencia empírica niega esta hipótesis, de manera general toda vez que los resultados marcan como las diferencias en casi todas las dimensiones de medición, las diferencias son marginales, teniendo una respuesta consistentemente similar entre todos los estudiados. Aunque la única dimensión que llama la atención es la de *capacitación* ya que es la que marca la diferencia mayor (sin ser significativa), pero también un salto de sección. Lo que implicaría que existe entre los directores de la Mypes de Santiago Ixcuintla menores prácticas que apoyen el desarrollo del personal de la organización a través de la capacitación en comparación con el promedio de los directores de Latinoamérica.

Con referencia a la segunda hipótesis: Las *habilidades directivas* de los directores de las Mypes influyen positivamente en la *capacitación*, tal como se mencionó únicamente en cuatro variables se puede observar diferencias significativas en la regresión entre capacitación y cada una de las variables, y estas son: *1. Solución de problemas, 2. Comunicación, 3. Coaching y retroalimentación y, 4. Liderazgo.* Por lo tanto, se acepta la hipótesis al considerar que a los directivos de las Mypes en Santiago Ixcuintla, Nayarit, México, tienen directamente relacionado las 4 habilidades antes mencionadas con la percepción y actividades de *capacitación* que desarrollan para su persona y la de su personal a cargo.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes.

InterSedes, XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from human capital. Academy of Management Review,* 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two Canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el

capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

Capítulo 60. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Tepic y Xalisco, Nayarit, México

Silvia Ledesma Hernández
Mónica Sánchez González
Xochitl Estrada Neri
Miriam Fabiola González Cobian

Universidad Tecnológica de Nayarit
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.60

Resumen

Las micro y pequeñas empresas de los municipios de Tepic y Xalisco, Nayarit para empezar a competir y desarrollarse, requieren invertir en *capacitación* en todos los niveles de la empresa, fortaleciendo así el capital humano que influye en el desarrollo de los recursos internos en la organización. El objetivo de la investigación fue determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas de los municipios de Tepic y Xalisco, México. Para la investigación, se utilizó un enfoque cuantitativo, exploratorio, descriptivo y correlacional, se aplicó un instrumento con preguntas cerradas al director o personas que dirigen estas empresas. Los hallazgos del estudio muestran que no existe diferencia de medias en las variables de estudio a nivel local (Tepic y Xalisco) en relación al estudio internacional, con excepción de la variable comunicación; lo que significa que los directivos locales cuentan con habilidades superiores a la media para generar un ambiente de confianza y apertura con su personal, para que estos compartan sugerencias e información oportunamente para alcanzar los objetivos de la empresa. Además se identifica que la variable liderazgo es la que tiene un mayor impacto en el modelo de regresión múltiple que se presenta en el estudio.

Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Nayarit

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleo y representan una vía de subsistencia esencial para muchas familias. La toma de decisiones, en todos los ámbitos, depende del propietario de la mype, lo cual limita el rango de acción y dificulta sacar adelante los procesos de manera eficiente y obtener los resultados deseados. Para poder operar el negocio con éxito, se requiere que el director o propietario posea pericia y múltiples habilidades que, en muchos casos, falta desarrollar.

Para cumplir sus objetivos, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, con habilidades técnicas *(hard skills)* acordes con el negocio principal *(core business*), así como múltiples habilidades blandas *(soft skills)* que conforman el capital humano. Ambas revisten igual importancia, las primeras necesitan del expertise para proveer el producto o servicio de calidad, las segundas predicen resultados significativos en la vida: logro educativo, en la salud y el mercado laboral (Almlund et al., 2011), predicen y producen el éxito en la vida (Heckman y Kautz, 2012). Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor necesario para el crecimiento de las mypes (Perks y Struwig, 2014). Aguilera, Hernández y Colín (2014) sostienen que es necesario crear estrategias de concentración del capital intelectual (incluyendo en éstas al capital humano) en las empresas para su beneficio.

Debido a la trascendencia e importancia de las habilidades y su impacto en el desempeño de los directores de las mypes, surgen interrogantes como, ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? ¿El director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas*? ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? De dichas interrogantes surge el interés y necesidad de conocer su estado.

El resultado de la investigación contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permitirá a las instituciones gubernamentales, cámaras empresariales, universidades y asesores en capacitación generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypes. El establecimiento de dichos programas favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

El análisis correlacional de las variables permitirá identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación* en las mypes, lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Revisión de la literatura

Desde diferentes perspectivas se han buscado factores o elementos que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con Rangel, Mata y Franco (2020), existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización porque puede ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

En dicho sentido, el talento humano considerado dentro del capital intelectual (Euroforum, 1998; Bontis, 1999) forma parte de los activos intangibles de la empresa y es entendido como los conocimientos, pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, *liderazgo* y la capacidad empresarial y de gestión que se encuentran encarnados en el individuo (Brooking, 1996) y tienen el potencial de generar valor, de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el resultado de la organización (Vargas y Del Castillo, 2008; Campbell et al., 2012).

La ventaja competitiva de las empresas, en gran medida, depende del capital humano, que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual, las habilidades y experiencia laboral de los empleados, cuya propiedad no puede ser atribuida a la empresa, de ahí la necesidad de gestionar y transferir este conocimiento en bien de las siguientes generaciones (García de León, 2007); de tal forma, se requiere diseñar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo (Kaplan y Norton, 2004).

En la mayoría de los casos, las decisiones importantes descansan en la opinión del gerente o dueño de la mype (Luk, 1996), bajo su responsabilidad recae establecer estrategias que permitan el mayor rendimiento y eficiencia de la organización, debe ser capaz de coordinar y administrar sus recursos y generar un crecimiento económico de relevancia (Saloner et al., 2005), niveles de competitividad altos y mejores resultados en términos de actividad productiva (Vargas y Del Castillo, 2008).

El desarrollo de una estrategia empresarial representa un aspecto determinante para la gestión de los recursos tecnológicos, financieros, humanos y para la gestión comercial y de los procesos. En opinión de Rangel, Mata y Franco (2020), la estrategia puede alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización al considerar que la empresa depende del capital humano para alcanzar el éxito, pues son las personas quienes tienen la capacidad de crear y mantener el valor.

La gestión estratégica de talento humano es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización (Ramírez et al., 2018), posibilita el desarrollo del potencial de las personas (García et al., 2017), constituye el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo (Cuesta, 2015), por tanto, se requiere de personas competentes profesionalmente, capaces de manejar

equipos de trabajo para lograr un alto desempeño y cumplir con los objetivos propuestos. Ante los retos que impone este cometido, el desarrollo de las habilidades del director de la mype se convierte en un aspecto relevante e imprescindible para la gestión adecuada de la empresa, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano y mantener el conocimiento.

Las habilidades directivas y la capacitación

El diccionario de la lengua española define la palabra habilidad como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, valiéndose de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo. Mientras que Whetten y Cameron (2011) las entienden como conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas. De tal forma que, en este estudio, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo sentido, se considera que sus habilidades se reflejan en el desempeño de los directores, en la dirección de su organización y en los resultados de su operación.

A efecto de comprender las habilidades, se profundizará sobre los diferentes tipos y propuestas. Es común abordarlas desde dos perspectivas: a) blandas *(soft),* es decir, comportamientos necesarios para aplicar las habilidades técnicas y los conocimientos en el lugar de trabajo (Weber et al., 2011), y b) duras *(hard)*, relacionadas con aspectos técnicos para realizar algunas tareas en el trabajo y con frecuencia tener en cuenta la adquisición de conocimientos (Rainsbury et al., 2002). De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), los psicólogos de la personalidad sustentan sus mediciones principalmente mediante la taxonomía de los rasgos de personalidad, también conocida como los "cinco grandes", a saber:

1. Apertura a la experiencia. La tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.
2. Escrupulosidad. La tendencia a ser organizado, responsable y trabajador.
3. Extraversión. Una orientación de los intereses y energías del individuo hacia el mundo exterior (personas y cosas), en lugar del mundo interior de la experiencia subjetiva, caracterizado por el afecto positivo y la sociabilidad.
4. Amabilidad. La tendencia a actuar de manera cooperativa y desinteresada.
5. Neuroticismo o estabilidad emocional. Consistente en la previsibilidad y coherencia en las reacciones emocionales, con ausencia de cambios rápidos de humor.

Puga y Martínez (2008) señalan las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, considerando dentro de éstas la orientación hacia el conocimiento, el *liderazgo*, las habilidades de *comunicación*, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo.

En distintas publicaciones hay quien enumera una variada cantidad de habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas; Codina (2010) enmarca

diez: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, *manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación*, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Por su parte Man, Law y Chan (2002) diseñan, para las pequeñas y medianas empresas, un modelo con base en cuatro constructos (alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño). Dentro de su estudio identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Según Marshall (Van Praag & Cramer, 2001) señala que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad de lo que a primera vista parece probable; continúan explicando que la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio es importante para alcanzar la madurez de las empresas productivas. Dichos aspectos refuerzan la necesidad de examinar y profundizar sobre las habilidades empresariales que guían a la madurez de las unidades económicas.

Whetten y Cameron (2011) establecen que la administración eficaz y el *liderazgo* son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en habilidades personales, interpersonales y grupales. Como habilidades importantes las investigaciones coinciden en señalar las de gestión y administración, *liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* manejo del estrés y la administración del tiempo (Aburto, 2011; García-Lombardía y Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks & Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011). También es posible encontrar bajo otras clasificaciones y enfoques, *coaching y retroalimentación,* ganar poder e influencia, inteligencia emocional y social, creatividad y técnicas.

Se ha focalizado la importancia del *trabajo en equipo*, como señalan Franco y Velásquez (2000) al señalar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Las mypes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas con el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar (Bermúdez, 2015).

La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 2017) de adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es proporcionar

destreza (adiestramiento), esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño diseñado para mejorar las capacidades de los empleados (Mondy y Noe, 2005) y que el trabajador desarrolle su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas. A pesar de la importancia de la *capacitación,* según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012a), las dificultades a las que se enfrentan las empresas están relacionadas con la falta de tiempo o de recursos; algunos empresarios no reconocen las necesidades de *capacitación* de los empleados, se considera que los trabajadores poco cualificados no necesitan formación, ya que ocupan puestos no especializados. Así, depende de la visión y voluntad del propietario de la empresa definir qué significa una pérdida de dinero para él e invertir en formación (OCDE, 2011b). Por otro lado, los empleados que participan activamente en la mejora de los procesos de producción o productos o servicios están desarrollando de manera informal nuevas habilidades y conocimientos.

Un problema adicional que aqueja a las mypes y que influye en su desempeño son las relaciones familiares en las actividades de trabajo, así como la denominada "sucesión familiar"; el manejo inadecuado de las relaciones familiares y las funciones de trabajo dentro de las mypes es un factor que dificulta la eficiencia y que afecta la continuidad de las empresas. Grabinsky (2016) encuentra que un problema crítico en las empresas familiares es cuando los involucrados en el negocio no conocen o se ven por encima de las reglas fijadas por su condición de dueños, ante ello, su sugerencia es que existan reglamentos claros y respetados por todos, un código de ética y de conducta, analizar cuidadosamente sus estructuras e iniciar un proceso de profesionalización desarrollando un protocolo familiar consensuado y eficaz. Asimismo, resulta esencial el manejo de emociones para lograr una relación familiar satisfactoria y mantener un objetivo común para lograr un ambiente equilibrado y productivo que favorezca la consecución de los objetivos personales y del negocio.

Marco contextual

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2013) indica que el estado de Nayarit representa el 1.4%, del territorio mexicano, lo que lo coloca en el lugar 23 a nivel nacional en lo que a superficie territorial se refiere. Nayarit se encuentra integrado por 20 municipios y dividido actualmente en cinco regiones económicas. Particularmente los municipios de Tepic y de Xalisco se encuentran en la zona centro, la cual abarca una superficie de 211,286.20 has, lo que representa la sexta parte de la superficie estatal; esta región concentra al 39.75% de la población total del estado (Gobierno del estado de Nayarit, 2021). Dentro de las actividades económicas, el comercio al por menor en el municipio de Tepic, ocupa el 35.2%, alojamiento temporal el 18.4%, otros servicios, el 17.4% y otras actividades el 29%; por lo que respecta al municipio de Xalisco las actividades económicas se distribuyen de la siguiente manera: el comercio al por menor abarca el 40.4%, alojamiento temporal el 19.1%, otros servicios, el 16.5% y otras actividades el 24% (Secretaría de Economía, 2022).

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de habilidades directivas del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Tepic y Xalisco.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Tepic y Xalisco e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la capacitación.

Las habilidades directivas se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo, por lo que resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación con fines teóricos y prácticos.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado cuya cantidad de colaboradores oscila entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 352 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 38 años, 179 (50.85%) son hombres y 173 (49.15%) mujeres; 67.05% tiene hijos. Su estado civil indica que 38.55% son solteros y 61.45% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 1.48% no tienen estudios, 1.78% han cursado primaria, 10.98% secundaria, 11.28% carrera técnica, 44.21% bachillerato, 29.38% licenciatura y 0.89% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 57% del total de la muestra y la menos representada fue la de *información y comunicaciones* con 6.2%, (ver Tabla 60.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 60.71% y en el mercado informal 39.29%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,632 de los cuales 934 (57.23%) son mujeres y 698 (42.77%) son hombres; además 578 (35.42%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,041 (53.33%) de los trabajadores, 530 (50.91%) mujeres y 511 (49.09%) hombres.

Tabla 60.1.
Distribución de la muestra por actividad principal

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Industrias manufactureras	26	8.1%
Comercio al mayoreo y al menudeo	183	57%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	51	15.9%
Información y comunicaciones	20	6.2%
Otras actividades de servicios	41	12.8%

Fuente: Elaboración propia.

Del instrumento se utilizaron tres partes: la primera de 24 ítems aborda las características de la empresa; la segunda con 19 ítems muestra los datos generales del director de la empresa y por último la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudian las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *coaching y retroalimentación* (6 ítems), *motivación* (4 ítems), *delegar* (4 ítems), *trabajo en equipo* (4 ítems), *liderazgo* (5 ítems), *capacitación* (7 ítems). En esta última sección se emplea una escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 60.2.

Tabla 60.2.
Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Solución de problemas	Consiste en saber identificar y definir los problemas en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos; aplicar soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima.
Manejo de conflictos	Identificación de las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental que provocan situaciones de desacuerdo para eliminar la confrontación, mantener la cooperación y el espíritu colaborativo, a través de la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito.
Comunicación	Ambiente de confianza y apertura para compartir sugerencias e información de manera oportuna, contribuyendo a la cooperación en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.

Coaching y retroalimentación	Actuar inteligentemente en las relaciones humanas, con empatía, siendo capaz de ayudar, orientar y reconocer las necesidades y los sentimientos de las personas, retroalimentando adecuada e inteligentemente a los empleados en su desempeño.
Motivación	Generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo motivador, de proveer los recursos y apoyos necesarios para el trabajo, metas desafiantes y específicas, del reconocimiento del desempeño excepcional, su recompensa y un trato de equidad y justicia.
Delegar	Permitir la participación de los colaboradores, asignando el trabajo con especificaciones claras sobre el tiempo y los resultados esperados, confiando en las capacidades y responsabilidad del personal.
Trabajo en equipo	Integrar y fomentar el esfuerzo coordinado y autónomo para el cumplimiento de objetivos y actividades a través de acuerdos consensuados, facilitando relaciones fuertes, la cohesión, las competencias y fortalezas de los miembros para lograr resultados óptimos, innovaciones y la mejora continua.
Liderazgo	Dirigir al capital humano por medio de la trasmisión de energía positiva, gratitud y congruencia. Lograr la motivación manteniendo el deseo y el compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas.
Capacitación	Proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes de los municipios de Tepic y Xalisco, Nayarit, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

Mediante el programa R versión 4.0.2 (2020) se determinaron los valores de la media, la desviación estándar y del coeficiente alfa de Cronbach. Estos valores se presentan en la Tabla 60.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y

Bernstein (1994). Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Tepic y Xalisco, Nayarit y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Tabla 60.3.
Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Tepic y Xalisco, Nayarit con la del estudio en general.

		Local		Latinoamérica		
Variable	**Alpha**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Media**	**Desv. Estándar**	**Valor p de la diferencia**
Solución de problemas	0.797	4.21	0.663	4.26	0.672	-0.05
Manejo de conflictos	0.801	4.234	0.657	4.222	0.674	0.012
Comunicación	0.814	4.447	0.565	4.373	0.618	0.074 *
Coaching y retroalimentación	0.816	4.274	0.653	4.229	0.644	0.045
Motivación	0.819	4.219	0.722	4.218	0.698	0.001
Delegar	0.834	4.421	0.6	4.377	0.62	0.044
Trabajo en equipo	0.828	4.384	0.626	4.326	0.683	0.058 .
Liderazgo	0.775	4.237	0.648	4.218	0.654	0.019
Capacitación	0.858	3.938	0.811	4.005	0.785	-0.067

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 60.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, además de las medias generales, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 60.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una R^2 ajustada de 0.594.

Tabla 60.4.
Estadísticas de la regresión

Medición	Valor
Error estándar	0.52
R cuadrada	0.604
R cuadrada ajustada	0.594
Valor F	57.4
Grados de libertad	8 y 301
Valor p	0

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 60.5, se consideran significativas 1 de las variables analizadas: *liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Tabla 60.5.
Modelo de regresión sobre la capacitación en Tepic y Xalisco

Variable	Coeficiente	Error estándar	Valor t	Pr(>|t|)
(Intersección)	0.136	0.26	0.524	0.601
Solución de problemas	-0.016	0.063	-0.257	0.798
Manejo de conflictos	0.013	0.069	0.192	0.848
Comunicación	-0.14	0.074	-1.892	0.059.
Coaching y retroalimentación	0.111	0.075	1.49	0.137
Motivación	0.054	0.065	0.832	0.406
Delegar	-0.064	0.07	-0.91	0.363
Trabajo en equipo	0.014	0.07	0.197	0.844
Liderazgo	0.937	0.069	13.591	0***

Claves de significancia: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1.**

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Una vez analizados los resultados que se muestran en la tabla 60.3, se identifica que no existe diferencia de medias en las variables de estudio a nivel local (Tepic y Xalisco) en relación al estudio internacional, con excepción de la variable comunicación, que a nivel local muestra una media de 4.447 y a nivel latinoamérica es de 4.373, lo que significa que los directivos locales cuentan con habilidades superiores a la media para generar un ambiente de confianza y apertura con su personal, para que estos compartan sugerencias e información oportunamente para alcanzar los objetivos de la empresa. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes de los municipios de Tepic y Xalisco, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

Al validar el modelo de regresión que se presenta en la tabla 60.4 se acepta la hipótesis H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación*, debido a que se obtuvo un valor $p<0.001$ y R^2 ajustada de 0.594, siendo la variable liderazgo, la habilidad directiva que tiene una mayor influencia en la tendencia hacia

la *capacitación,* en los directores de las mypes de los municipios de Tepic y Xalisco en Nayarit.

Por otra parte y dando respuesta a las interrogantes planteadas en la introducción del presente capítulo, se afirma que de las ocho habilidades que se analizaron en los directores de las mypes de Tepic y Xalisco, las tres que predominan y se encuentran arriba de la media en latinoamérica son comunicación, delegar y trabajo en equipo, quedando pendiente desarrollar la habilidad para la solución de problemas, pues el valor que se obtuvo se encuentra abajo de la media en latinoamérica.

Finalmente, se considera conveniente construir un modelo de regresión simple considerando como variable dependiente a la *capacitación* y como variable independiente al Liderazgo, para identificar la influencia real de éste en la promoción de la *capacitación* que realizan los directores de las micro y pequeñas empresas en Tepic y Xalisco, Nayarit, lo cual puede generar un área de oportunidad donde las universidades y capacitadores, podamos diseñar y aplicar programas de *capacitación* que favorezcan el desarrollo de empresarios más competitivos y sobre todo, mejorar las habilidades del talento humano que poseen las empresas, para que trabajando en equipo, las empresas puedan alcanzar los resultados y rendimientos deseados, en bien del desarrollo de la región y del estado.

Referencias

Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.* [Tesis] Escuela Superior de Comercio y Administración-Instituto Politécnico Nacional.

Aguilera, L., Hernández, O. & Colín, M. (2014). La relación entre el capital intelectual y los procesos de producción en la pyme manufacturera. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 87-109.

Almlund, M., Duckworth, A., Heckman, J. J. & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. En E. A. Hanushek, S. Machin & L. Wößmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education* 4, 1-181. Amsterdam: Elsevier.

Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes,* XVI(33), 1-25.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 433-463.

Brooking, A. (1996). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós.

Campbell, B., Coff, R. & Kryscynski, D. (2012). *Rethinking competitive advantage from hu-*

man capital. Academy of Management Review, 37(3), 376-395.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.

Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. Saber, Ciencia Y Libertad, 5(1), 15–36. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales,* 76, 27–35. https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios,* 38(3), 16-27. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html

García de León, C. S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad-Esdai,* 1(1), 7-24.

García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las competencias directivas más valoradas. *Psychiatric Bulletin,* 21(2), 125–125. https://doi.org/10.1192/pb.21.2.125

Goleman, D. (2011). *Inteligencia social:* La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Kairós.

Grabinsky, S. (2016). Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Heckman, J. & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics,* 19, 451-464.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI (2013). Conociendo Nayarit. www.inegi.org.mx, México.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Strategy and Leadership,* 32(5), 10-17.

Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management,* 34, 68-75.

Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R. & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGraw-Hill.

Man, T., Law, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17, 123–142.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory. Nueva York:* McGraw-Hill.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011b). L*everaging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey.* OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). Leveraging training and skills development in SMEs. *An analysis of two Canadian urban regions: Montreal and Winnipeg.* OCDE.

Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 8, 171.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 87-101.

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education,* 3(2), 8-18.

Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes.* Colombia: Corporación CIMTED.

Rangel, J. A., Mata, S. & Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 13, 1099-1115.* Recuperado https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Secretaría de Economía. (2022). Data México Beta. Recuperado el 11 de agosto de 2022 de:

https://datamexico.org/es/profile/geo

Valdivia, M. de J., Hernández, M., & Melgarejo, D. (2018). Tendencias de la gestión empresarial en el entorno a la capacitación del capital humano en las mipymes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa,* 6, 187–197. https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf

Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica,* 68(269), 45–62. https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232.

Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión,* 13(24), 59-80.

Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Prentice Hall.

En el marco del estudio de las habilidades directivas en las micro y pequeñas empresas (mypes) realizado por investigadores que forman parte de la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN), se presenta la obra *Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Latinoamérica.*

El propósito de este libro es analizar cómo las acciones de capacitación tienen un efecto en la visión del empresario sobre sus habilidades directivas respecto al desarrollo de la empresa y del personal desde el ámbito técnico y de las habilidades blandas, e identificar cuál habilidad influye de forma significativa. En cada obra se analizan las posibles explicaciones en un contexto local en 115 regiones de México, Colombia, Perú y Ecuador a partir de la selección de ocho variables indispensables que conforman el instrumento de investigación.

El resultado del estudio permitirá a las instituciones gubernamentales, empresariales, universidades y asesores en capacitación establecer estrategias y generar programas ad hoc con base en las necesidades de formación de los microempresarios, los cuales favorecen su desarrollo para ser más competitivos, lo que contribuye a que las mypes alcancen los resultados y rendimientos deseados.

RELAYN
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

Universidad de Guadalajara
Centro Universitario de la Costa