

## 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/iCuatro.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*

<b>Giro</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
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*

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>
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 transmisión 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.*

Variable	Local			Latinoamérica		
	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	Coficiente	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). *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.

