RELAYN
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

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

## Tomo 2


**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 II***

© iQuatro Editores
RELAYN OBRA COMPLETA: 978-607-99978-4-7
RELAYN TOMO II: 978-607-99978-6-1
DOI: https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.0
Edición: Noviembre 2022
Páginas: 900

**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 | |
| Lic. Javier Valdivia Díaz | |
| Mtra. María Angélica Martínez Díaz | |
| Dr. Daniel Octavio Valdez Delgadillo | |
| Dr. Eduardo Raymundo Garrido Ramírez | |
| Mtra. Elizabeth Siqueiros Loera | |
| Mtro. Luis Ivan Ortega Ornelas | |
| Dr. Kamel Wadih David Athie Flores | |

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

Dr. Ricardo Hidalgo Ottolenghi

Dr. César Armando Díaz Valladares

Dra. Jeannette Tantaleán Rodríguez

# Índice

**Introducción** .....21
**Capítulo 61.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Oaxaca de Juárez, Oaxaca, México.....22
**Capítulo 62.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Villa de Zaachila, Oaxaca, México.....38
**Capítulo 63**. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Altepexi, Ajalpan, Santiago Miahuatlán y Tehuacán , Puebla, México.....54
**Capítulo 64.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Atlixco, Puebla, México.....70
**Capítulo 65.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Chapulco, Tepanco de López y Vicente Guerrero, Puebla, México.....86
**Capítulo 66.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Puebla, Puebla, México.....102
**Capítulo 67.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de San Andrés Cholula, Puebla, México.....118
**Capítulo 68.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de San Gabriel Chilac, Zapotitlán y Zinacatepec, Puebla, México.....134
**Capítulo 69.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de San Martín Texmelucan, Puebla, México.....150
**Capítulo 70.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de San Pedro Cholula, Puebla, México.....166
**Capítulo 71.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de San Matías Tlalancaleca, Puebla, México.....182
**Capítulo 72.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Tecamachalco, Puebla, México.....198
**Capítulo 73.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Zacapoaxtla, Puebla, México.....214
**Capítulo 74**. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de El Marqués y Pedro Escobedo, Querétaro, México.....230
**Capítulo 75.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Querétaro, Querétaro, México.....246

**Capítulo 76.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de San Juan del Río, Querétaro, México.....262
**Capítulo 77.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Bacalar, Quintana Roo, México.....278
**Capítulo 78.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Benito Juárez, Quintana Roo, México.....294
**Capítulo 79.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo, México.....310
**Capítulo 80.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de José María Morelos, Quintana Roo, México.....326
**Capítulo 81.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Othón P. Blanco, Quintana Roo, México.....342
**Capítulo 82.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de San Luis Potosí y Soledad de Graciano Sánchez, San Luis Potosí, México.....358
**Capítulo 83.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Ahome, Sinaloa, México.....374
**Capítulo 84.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Rosario, Concordia y Escuinapa, Sinaloa, México.....390
**Capítulo 85.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Benito Juárez, Sonora, México.....406
**Capítulo 86.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Cajeme, Sonora, México.....422
**Capítulo 87.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Etchojoa, Sonora, México.....438
**Capítulo 88.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Hermosillo, Sonora, México.....454
**Capítulo 89.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Magdalena y Santa Ana, Sonora, México.....470
**Capítulo 90.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Nogales, Sonora, México.....486
**Capítulo 91.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Balancán, Tabasco, México.....502
**Capítulo 92.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Paraíso, Tabasco, México.....518

**Capítulo 93.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Camargo y Gustavo Díaz Ordaz, Tamaulipas, México.....534
**Capítulo 94.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Matamoros, Tamaulipas, México.....550
**Capítulo 95.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Miguel Alemán, Guerrero y Mier, Tamaulipas, México.....566
**Capítulo 96.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Nuevo Laredo, Tamaulipas, México.....582
**Capítulo 97.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Reynosa, Tamaulipas, México.....598
**Capítulo 98.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Río Bravo, Tamaulipas, México.....614
**Capítulo 99.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Victoria, Tamaulipas, México.....630
**Capítulo 100.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Tlaxcala, Tlaxcala, México.....646
**Capítulo 101.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Banderilla y Xico, Veracruz, México.....662
**Capítulo 102.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Veracruz, Veracruz, México.....678
**Capítulo 103.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Xalapa, Veracruz, México.....694
**Capítulo 104.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Valladolid, Yucatán, México.....710
**Capítulo 105.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Guadalupe, Zacatecas, México.....722
**Capítulo 106.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Bucaramanga, Santander, Colombia.....738
**Capítulo 107.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Engativá, Suba, Barrios Unidos, Kennedy, Fontibón y Teusaquillo, Bogotá, Colombia.....754
**Capítulo 108.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Fusagasugá, Cundinamarca, Colombia.....770
**Capítulo 109.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Puente Aranda, Candelaria, Bosa, Tunjuelito, Colombia, Colombia.....786

**Capítulo 110.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes del cantón Babahoyo, provincial de Los Ríos, Ecuador.....802
**Capítulo 111.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Portoviejo, Manabí, Ecuador.....818
**Capítulo 112.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, Ecuador.....834
**Capítulo 113.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Huaura, Barranca y Huaral, Perú.....850
**Capítulo 114.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de La Victoria, Perú.....868
**Capítulo 115.** Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Puente Piedra, Lima, Perú.....884

# 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 mypesy 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 61. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Oaxaca de Juárez, Oaxaca, México.

Marta Goretti Andrez Morales
Veronica Elizabeth Trujillo Martínez
Laura Thaigi Mendoza Gómez
Roberto Vicente Yescas

**Universidad Tecnológica de los Valles Centrales de Oaxaca**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.61

## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Oaxaca de Juárez. Se realizó mediante una metodología con un enfoque cuantitativo de tipo exploratorio y con un diseño transversal, utilizando un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypesdel estado y aplicando un instrumento de medición tipo encuesta a un total de 529 directores de estas organizaciones. Como resultado se obtuvo que las *habilidades directivas* de comunicación, coaching y retroalimentación, motivación y liderazgo, son las más significativas en los directivos de las mypesdel municipio de Oaxaca de Juárez, sin embargo las habilidades de solución de problemas, manejo de conflictos, delegar y trabajo en equipo no presentaron un efecto significativo hacia la promoción de la *capacitación*. Es necesario considerar en el presente trabajo que solo el 31.38% de los directivos encuestados del municipio de Oaxaca de Juárez cuentan con licenciatura y ninguno tiene un posgrado, datos que resultan importantes derivado de la necesidad de las organizaciones de contar con profesionales competentes, que cuenten con las habilidades técnicas y habilidades blandas requeridas para alcanzar los resultados deseados dentro de los negocios. El nivel educativo es un factor importante para el análisis del perfil de *habilidades directivas* toda vez que las micro y pequeñas empresas son fundamentales en el desarrollo económico y social del estado de Oaxaca.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Oaxaca

## 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 Oaxaca de Juárez es la capital del Estado de Oaxaca y en donde se realizan el mayor número de transacciones comerciales e intercambios económicos de la entidad, es un municipio que concentra las más diversificadas actividades del sector terciario. Oaxaca de Juárez cuenta con una población al 2020 de 270,955 habitantes, la mitad de la población tiene 32 años o menos, el 46.4% son hombres y 53.6% mujeres (INEGI, 2020).

Según datos del censo económico (INEGI, 2019) los sectores económicos que concentraron más unidades económicas fueron comercio al por menor con 11,296 unidades, servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas con 4,209 unidades económicas.

Estos datos comprueban que las principales actividades económicas son el comercio y el turismo, por ello es importante la inversión y capacitación en estos dos sectores, de lo contrario se pone en riesgo el futuro económico de la capital del estado. El municipio de Oaxaca de Juárez representa  un potencial de crecimiento económico y turístico por lo que requiere una estrategia general para impulsar las actividades económicas existentes en el mu-

nicipio considerando especialmente a las que generan mayor índice de empleo formal y de productividad.

## 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 Oaxaca de Juárez.

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 Oaxaca 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 529 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, 298 (56.33%) son hombres y 231 (43.67%) mujeres; 72.78% tiene hijos. Su estado civil indica que 30.8% son solteros y 69.2% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 3.51% no tienen estudios, 9.94% han cursado primaria, 10.72% secundaria, 6.82% carrera técnica, 37.62% bachillerato, 31.38% 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 48% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades financieras y de seguros* con 2.3%, (ver Tabla 61.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 39.56% y en el mercado informal 60.44%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 3,010 de los cuales 1,534 (50.96%) son mujeres y 1,476 (49.04%) son hombres; además 979 (32.52%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último

año solamente 2,410 (59.59%) de los trabajadores, 1,137 (47.18%) mujeres y 1,273 (52.82%) hombres.

**Tabla 61.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 27 | 5.3% |
| Industrias manufactureras | 41 | 8% |
| Construcción | 15 | 2.9% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 246 | 48% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 99 | 19.3% |
| Información y comunicaciones | 14 | 2.7% |
| Actividades financieras y de seguros | 12 | 2.3% |
| Act. de servicios administrativos y de apoyo | 18 | 3.5% |
| Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas | 14 | 2.7% |
| Otras actividades de servicios | 27 | 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 61.2.

**Tabla 61.2.**
*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 Oaxaca de Juárez, Oaxaca, 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 61.3; 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 Oaxaca de Juárez, Oaxaca y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 61.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Oaxaca de Juárez, Oaxaca con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.756 | 4.323 | 0.591 | 4.26 | 0.672 | 0.063 * |
| Manejo de conflictos | 0.743 | 4.298 | 0.581 | 4.222 | 0.674 | 0.076 ** |
| Comunicación | 0.695 | 4.449 | 0.528 | 4.373 | 0.618 | 0.076 *** |
| Coaching y retroalimentación | 0.785 | 4.295 | 0.607 | 4.229 | 0.644 | 0.066 * |
| Motivación | 0.723 | 4.245 | 0.666 | 4.218 | 0.698 | 0.027 |
| Delegar | 0.781 | 4.445 | 0.568 | 4.377 | 0.62 | 0.068 ** |
| Trabajo en equipo | 0.821 | 4.396 | 0.614 | 4.326 | 0.683 | 0.07 ** |
| Liderazgo | 0.742 | 4.325 | 0.574 | 4.218 | 0.654 | 0.107 *** |
| Capacitación | 0.841 | 4.059 | 0.755 | 4.005 | 0.785 | 0.054 |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 61.3 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 61.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.62.

**Tabla 61.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.456 |
| R cuadrada | 0.627 |
| R cuadrada ajustada | 0.62 |
| Valor F | 100.3 |
| Grados de libertad | 8 y 478 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 61.5, 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 61.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Oaxaca de Juárez*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | -0.365 | 0.207 | -1.763 | 0.078. |
| Solución de problemas | 0.02 | 0.05 | 0.409 | 0.683 |
| Manejo de conflictos | 0.07 | 0.049 | 1.411 | 0.159 |
| Comunicación | -0.219 | 0.051 | -4.261 | 0*** |
| Coaching y retroalimentación | 0.207 | 0.055 | 3.773 | 0*** |
| Motivación | 0.096 | 0.046 | 2.111 | 0.035* |
| Delegar | 0.05 | 0.052 | 0.961 | 0.337 |
| Trabajo en equipo | -0.034 | 0.052 | -0.646 | 0.519 |
| Liderazgo | 0.842 | 0.053 | 15.745 | 0*** |

**Claves de Signif.: 0 ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1**

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

Una vez analizados los resultados y de acuerdo con el objetivo de la investigación, es importante señalar que las cuatro variables estimadas en los directivos del municipio de Oaxaca de Juárez que presentan una diferencia significativa son: *comunicación, coaching y retroalimentación, motivación y liderazgo.* Las empresas requieren de gerentes con múltiples conocimientos y una amplia gama de habilidades; pero, más que eso, exigen profesionales capaces de liderar grupos altamente capacitados.

Se coincide con Ferrando y Callohuanca (2020), al mencionar que las empresas necesitan ejecutivos que renueven su esfera actitudinal, incrementen habilidades, gestionen y reinventen los modelos de negocio; por ende, el presente estudio se configura en un aporte para el fortalecimiento de quienes dirigen el bloque emergente del sector empresarial, al presentar un constructo completo y un elemento de apoyo para su desarrollo mediante las estrategias formativas.

Naranjo (2015) describe que el liderazgo tiene una gran importancia en el manejo de las empresas del siglo XXI, y considera que los líderes deben usar sus habilidades para mantener una excelente relación con sus grupos de interés, motivar a sus colaboradores a elaborar productos o prestar servicios de calidad y a hacer un uso adecuado de los recursos.

Las habilidades de comunicación se han convertido en un eje necesario para cualquier tipo de organización, de acuerdo con Pazmiño, Parrales, Muñoz y Merchan (2019) “la comunicación administrativa es un proceso efectivo bidireccional de intercambio de información con un propósito específico, mejorar el clima en la empresa y lograr los objetivos organizacionales”.

Por otra parte, un estudio realizado por García, Paz y Cantillo (2019), con respecto al indicador de motivación, refieren que un 33% de los sujetos encuestados siempre motiva al personal, adicionalmente, otro 33% casi siempre motiva al personal para la realización de las actividades, incentiva al personal para que cada día sean más eficientes y los motiva a través del reconocimiento por labor realizada; por su parte, un 20% casi nunca hacen estas actividades.. Estos datos mostraron que un sector de gerentes de las empresas objeto de análisis no conocen y no saben manejar habilidades de motivación, no es usual o no las aplican en el contexto empresarial en el cual se desenvuelven.

## 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 mypes. *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.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). Censo Económico. México: INEGI

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). Censo de Población y vivienda 2020. https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/

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.

Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. Revista científica Pensamiento y Gestión, 38, 119–146. https://doi.org/10.14482/

pege.38.7703

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.

Pazmiño; W. E., Parrales, M. G., Muñoz, L. I., y Merchan, V. A. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. RECIMUNDO, 3 (3), 682-705. https://doi.org/10.26820/ac.v81i1.1494

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 mypes.* 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 mimypesdel 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 62. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Villa de Zaachila, Oaxaca, México

Gustavo Perez Barroso
Maribel Torres Gomez
Daniela Patricia Santiago Ibañez
Socorro Anahi Martínez Hernández

**Universidad Tecnológica de los Valles Centrales de Oaxaca**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.62

## Resumen

Las *habilidades directivas* son los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para el desempeño de las actividades relacionadas con la gestión y el liderazgo en las empresas y organizaciones. Es un imperativo reconocer los compromisos de gestión y mejorar las formas de *capacitación* para fortalecer las *habilidades directivas* de los directores de las empresas. El objetivo de esta investigación es determinar el nivel de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas (mypes) del municipio de la Villa de Zaachila, Oaxaca. El método empleado tiene un diseño transversal con un enfoque cuantitativo y de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional, se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con 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 en el periodo comprendido del 3 de marzo al 22 de julio de 2022. Los resultados muestran que la variable liderazgo es la única que influye de forma positiva en la *capacitación,* mientras que las variables *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* en las empresas de la zona de estudio. La presente investigación ha permitido identificar el perfil en cuanto a *habilidades directivas* de los directores de las mypes de Zaachila, Oaxaca y da paso a impulsar iniciativas para la profesionalización de quienes toman la mayoría de las decisiones en una empresa u organización.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Oaxaca.

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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 realizó en el municipio de Zaachila, Oaxaca que cuenta con 46,464 habitantes, siendo 52.3% mujeres y 47.7% hombres; los rangos de edad que concentran mayor población son de 5 a 9 años, de 10 a 14 años y 15 a 19 años, que representan el 28.6% de la población total (INEGI, 2020) El 37.1% de la población se encuentra en situación de pobreza moderada y el 18.1% en situación de pobreza extrema. La población vulnerable por ingresos es de 2.08% y por carencias sociales de 32.6%. (CONEVAL, 2020). El 36.4 % de la población cuenta con viviendas con 3 cuartos y el 42.7% 2 dormitorios, el 22.1% de las viviendas ocupadas son mujeres las jefas del hogar y el 77.9% son hombres los jefes de hogar.

El 5.69% de la población no cuenta con formación educativa, el 27% tiene educación básica, el 28.6 % cuenta con educación media y el 20.9 % con media superior. Los sectores

económicos que concentran mayor número de unidades económicas son el comercio al por menor (1,185 unidades), industria manufacturera (470 unidades) y el servicio de alojamiento y de preparación de alimentos y bebidas (316 unidades) (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 Villa de Zaachila.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypesdel municipio de Villa de Zaachila 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 mypesdel 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 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 40 años, 224 (48.48%) son hombres y 238 (51.52%) mujeres; 76.84% tiene hijos. Su estado civil indica que 27.71% son solteros y 72.29% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 4.81% no tienen estudios, 10.5% han cursado primaria, 16.41% secundaria, 10.5% carrera técnica, 40.7% bachillerato, 16.63% licenciatura y 0.44% 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 otras actividades de servicios con 4.2%, (ver Tabla 62.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 24.39% y en el mercado informal 75.61%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,465 de los cuales 794 (54.2%) son mujeres y 671 (45.8%) son hombres; además 635 (43.34%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 819 (48.66%) de los trabajadores, 425 (51.89%) mujeres y 394 (48.11%) hombres.

**Tabla 62.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Industrias manufactureras | 45 | 10.5% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 306 | 71.2% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 26 | 6% |
| Información y comunicaciones | 35 | 8.1% |
| Otras actividades de servicios | 18 | 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 62.2.

**Tabla 62.2.**
*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 Villa de Zaachila, Oaxaca, 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 62.3; 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 Villa de Zaachila, Oaxaca y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 62.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Villa de Zaachila, Oaxaca 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 | 3.939 | 0.788 | 4.26 | 0.672 | -0.321 *** |
| Manejo de conflictos | 0.807 | 3.938 | 0.75 | 4.222 | 0.674 | -0.284 *** |
| Comunicación | 0.814 | 4.206 | 0.683 | 4.373 | 0.618 | -0.167 *** |
| Coaching y retroalimentación | 0.798 | 4.01 | 0.661 | 4.229 | 0.644 | -0.219 *** |
| Motivación | 0.813 | 3.915 | 0.769 | 4.218 | 0.698 | -0.303 *** |
| Delegar | 0.818 | 4.118 | 0.697 | 4.377 | 0.62 | -0.259 *** |
| Trabajo en equipo | 0.871 | 3.947 | 0.826 | 4.326 | 0.683 | -0.379 *** |
| Liderazgo | 0.759 | 3.916 | 0.713 | 4.218 | 0.654 | -0.302 *** |
| Capacitación | 0.861 | 3.555 | 0.857 | 4.005 | 0.785 | -0.45 *** |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 62.3 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 62.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.579.

**Tabla 62.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.553 |
| R cuadrada | 0.586 |
| R cuadrada ajustada | 0.579 |
| Valor F | 76.9 |
| Grados de libertad | 8 y 434 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 62.5, 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 62.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Villa de Zaachila*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | -0.143 | 0.192 | -0.743 | 0.458 |
| Solución de problemas | 0.036 | 0.049 | 0.747 | 0.455 |
| Manejo de conflictos | 0.011 | 0.049 | 0.216 | 0.829 |
| Comunicación | -0.007 | 0.057 | -0.117 | 0.907 |
| Coaching y retroalimentación | 0 | 0.066 | 0.003 | 0.998 |
| Motivación | 0.053 | 0.054 | 0.984 | 0.326 |
| Delegar | 0.002 | 0.056 | 0.034 | 0.973 |
| Trabajo en equipo | 0.008 | 0.049 | 0.168 | 0.866 |
| Liderazgo | 0.844 | 0.062 | 13.728 | 0*** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

En la tabla 62.3 las *habilidades directivas* de los directivos de Zaachila que son menores significativamente a la media del estudio general son trabajo en equipo. Se comprueba parcialmente la hipótesis 1, las *habilidades directivas* de los directores de mypesde Villa de Zaachila son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

En la tabla 62.5 la variable liderazgo, muestra un efecto positivo y significativo con la variable *capacitación,* con un p valor de 0*** y un coeficiente de regresión de 0 .844. La variable coaching y retroalimentación no tiene efecto con la variable capacitación.

La hipótesis 2 menciona que las *habilidades directivas* de los directores de las mypesinfluyen positivamente en la capacitación, esta se aprueba parcialmente porque la variable liderazgo es la única que influye positivamente en la *capacitación.*

Ante estos resultados determinamos que el perfil de *habilidades directivas* del director de las mypesde Zaachila es el siguiente: capacidad para delegar, comunicación, coaching y retroalimentación, *solución de problemas y manejo de conflicto.* Las habilidades que presentan áreas de oportunidad son: *capacitación, liderazgo, trabajo en equipo y motivación*. A su vez, hace falta desarrollar las siguientes habilidades: *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y trabajo en equipo.*

Asimismo, podemos argumentar que el director percibe sus necesidades de capacitación según su experiencia. El estudio muestra los siguientes datos: únicamente el 48.66% de los directores recibió capacitación, 40.07% tiene bachillerato y el 42.22% cuenta con educación básica; el 75.61% están en un mercado informal, el 43.34% de los colaboradores son familiares de los directores. Ante estos resultados podemos deducir que los directores no consideran necesaria la *capacitación* en *habilidades directivas* en sus equipos de trabajo.

Al ser la variable liderazgo la única habilidad que incide positivamente en la capacitación, podemos afirmar que es decisión del director desarrollar programas de *capacitación* en sus empresas.

Nuestra investigación ha contribuido a identificar el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypesde Zaachila. La Universidad Tecnológica de los Valles Centrales de Oaxaca puede participar en temas de *capacitación* en la zona de estudio a través de las estadías de nivel técnico superior universitario y licenciatura en ingeniería y establecer alianzas con organismos gubernamentales para dicho fin.

El establecimiento de esas iniciativas contribuirá al desarrollo de empresarios más profesionales, situación que permitirá darle rumbo y valor a una empresa u organización a mediano 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 mypes. *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

CONEVAL. (2020). Pobreza laboral al segundo trimestre de 2022. Obtenido de Coneval.org.mx: https://www.coneval.org.mx/Paginas/principal.aspx

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. (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Obtenido de Inegi.org.mx: https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/#Microdatos

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 mypes.* 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 mimypesdel 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 63. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Altepexi, Ajalpan, Santiago Miahuatlán y Tehuacán , Puebla, México

Miguel Antonio Mascarúa Alcázar
Angélica Belén Ruíz Contreras
Cristina Rodríguez Suárez

**Universidad Tecnológica de Tehuacán**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.63

## Resumen

El presente trabajo de investigación versa sobre la arquitectura organizacional de las micro y pequeñas empresas en Ajalpan, Altepexi, Santiago Miahuatlán y Tehuacán, región que se ubica en el sureste de la capital del Estado de Puebla, en habilidades de los directivos, que desde el punto de vista psicológico analiza las habilidades blandas, en los centros de trabajo y cómo se entreveran con las habilidades duras. En el estudio participaron 465 directivos de micro y pequeñas empresas, quienes resolvieron un cuestionario de 72 preguntas. Ante la hipótesis sobre las diferentes habilidades, las respuestas se compararon con la información obtenida de otras partes de Latinoamérica y se encontró que los directivos en la región de Tehuacán, perciben diferentes habilidades en promedio, que el obtenido en los valores de competitividad de los microempresarios latinoamericanos, por lo que toca a coaching, motivación, liderazgo y capacitación. Por otro lado, al respecto de las habilidades para la *capacitación*, las percepciones de los microempresarios, permiten demostrar que las variables de comunicación, delegar, solución de problemas, motivación y liderazgo exhiben una mayor significancia estadística para la participación en *capacitación.* Estos resultados exhiben las áreas de oportunidad para elevar la competitividad local y regional.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Puebla

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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

Tehuacán y su región han cambiado de manera importante desde los inicios del siglo XXI, al pasar de ser una ciudad con altos niveles de producción industrial, derivados del ciclo económico de la maquila textil de exportación a ser una ciudad con diversos giros comerciales. Esto ha provocado un cambio sensible en los niveles de ocupación y desempleo, así como de la composición de la población. Recientemente, las actividades de agronegocios han tomado cierta relevancia en el ingreso de la ciudad por dedicarse a la cosecha de frutas y verduras de exportación, sin embargo, las actividades comerciales y agrícolas no han impactado de manera sobresaliente en el ingreso medio de la población que exhibe altos niveles de pobreza. Tehuacán es el tipo de regiones que son un enclave comercial-industrial rodeado de municipios que practican la agricultura y las microempresas son el sustento mayoritario de la población económicamente activa.

## 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 Altepexi, Ajalpan, Santiago Miahuatlán y Tehuacán.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypesdel municipio de Altepexi, Ajalpan, Santiago Miahuatlán y Tehuacán 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 mypesdel 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 465 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, 260 (55.91%) son hombres y 205 (44.09%) mujeres; 77.85% tiene hijos. Su estado civil indica que 33.48% son solteros y 66.52% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 4.98% no tienen estudios, 14.29% han cursado primaria, 12.99% secundaria, 14.07% carrera técnica, 33.98% bachillerato, 19.26% licenciatura y 0.43% 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 65.4% del total de la muestra y la menos representada fue la de *información y comunicaciones* con 3.9%, (ver Tabla 63.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 34.08% y en el mercado informal 65.92%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,525 de los cuales 1,250 (49.5%) son mujeres y 1,275 (50.5%) son hombres; además 845 (33.47%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,611 (52.2%) de los trabajadores, 755 (46.87%) mujeres y 856 (53.13%) hombres.

**Tabla 63.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 21 | 4.8% |
| Industrias manufactureras | 41 | 9.4% |

| | | |
|---|---|---|
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 284 | 65.4% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 40 | 9.2% |
| Información y comunicaciones | 17 | 3.9% |
| Otras actividades de servicios | 31 | 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 63.2.

**Tabla 63.2.**
*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 Altepexi, Ajalpan, Santiago Miahuatlán y Tehuacán, Puebla, 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 63.3; 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 Altepexi, Ajalpan, Santiago Miahuatlán y Tehuacán, Puebla y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 63.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Altepexi, Ajalpan, Santiago Miahuatlán y Tehuacán, Puebla 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 | 4.326 | 0.641 | 4.26 | 0.672 | 0.066 * |
| Manejo de conflictos | 0.794 | 4.285 | 0.615 | 4.222 | 0.674 | 0.063 * |
| Comunicación | 0.802 | 4.447 | 0.557 | 4.373 | 0.618 | 0.074 ** |
| Coaching y retroalimentación | 0.81 | 4.34 | 0.586 | 4.229 | 0.644 | 0.111 *** |
| Motivación | 0.812 | 4.348 | 0.623 | 4.218 | 0.698 | 0.13 *** |
| Delegar | 0.816 | 4.467 | 0.547 | 4.377 | 0.62 | 0.09 *** |
| Trabajo en equipo | 0.859 | 4.417 | 0.612 | 4.326 | 0.683 | 0.091 ** |
| Liderazgo | 0.787 | 4.322 | 0.589 | 4.218 | 0.654 | 0.104 *** |
| Capacitación | 0.876 | 4.118 | 0.756 | 4.005 | 0.785 | 0.113 ** |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 63.3 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 63.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.701.

**Tabla 63.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| **Medición** | **Valor** |
|---|---|
| Error estándar | 0.401 |
| R cuadrada | 0.707 |
| R cuadrada ajustada | 0.701 |
| Valor F | 124.1 |
| Grados de libertad | 8 y 412 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 63.5, se consideran significativas 5 de las variables analizadas: *solución de problemas, comunicación, motivación, delegar y liderazgo; mientras que las variables de 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 63.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Altepexi, Ajalpan, Santiago Miahuatlán y Tehuacán*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | -0.256 | 0.184 | -1.391 | 0.165 |
| Solución de problemas | 0.165 | 0.051 | 3.208 | 0.001*** |
| Manejo de conflictos | 0.072 | 0.053 | 1.365 | 0.173 |
| Comunicación | -0.18 | 0.056 | -3.245 | 0.001*** |
| Coaching y retroalimentación | 0.104 | 0.057 | 1.836 | 0.067. |
| Motivación | 0.119 | 0.054 | 2.223 | 0.027* |
| Delegar | -0.147 | 0.058 | -2.544 | 0.011* |
| Trabajo en equipo | -0.101 | 0.057 | -1.773 | 0.077. |
| Liderazgo | 0.99 | 0.059 | 16.831 | 0*** |

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

El que los microempresarios de la región de Tehuacán perciban diferente desempeño en las variables de habilidades que sus contrapartes latinoamericanos demuestra lo mencionado por (Brooking, 1996) acerca de son habilidades propias, dado que es la forma de alcanzar el valor del negocio (Vargas y Del Castillo, 2008) y (Campbell et al., 2012). Al final, los empresarios están solos en la toma de decisiones como lo menciona (Luk, 1996) y en la generación de conocimientos como lo mencionan (Saloner et al., 2005), por lo que se observa en la tabla 63.3 de las variables por cuanto a la distancia de promedios: coaching (0.111); motivación (0.13); liderazgo (0.104) y *capacitación* (0.113), que al final se traducen en la gestión de los recursos como lo mencionan (Rangel, Mata y Franco 2020).

A esto, la menor distancia entre los promedios de las percepciones de los microempresarios de la región de Tehuacán y los microempresarios de otras regiones de Latinoamérica, que se observan con las variables de solución de problemas (0.066); manejo de conflictos (0.063); comunicación (0.074) y delegar (0.09) hacen notar menos destrezas que son impor-

tantes para el crecimiento de la micro empresa tal como lo señalan (Perks y Struwig, 2014).

Los resultados sobre el análisis de promedios en las percepciones de las habilidades para la *capacitación* por parte de los microempresarios, corroboran lo que mencionan Heckman y Kautz (2012) por cuanto mencionan sobre la apertura a la experiencia, escrupulosidad, extraversión, amabilidad y neuroticismo, mismas que se observan en los valores de la regresión; a esto y a pesar de que los valores son estadísticamente significativos, la habilidad de comunicación tiene un valor negativo (-0.180), y la habilidad de delegar (-0.147), lo que evidencia importantes áreas de oportunidad para el microempresario de manera endógena y exógena y para la influencia empresarial, como lo mencionan (Man, Lawy Chan 2002).

Al respecto de los resultados de la regresión y que son las variables que inciden positivamente en la *capacitación*, hay una afirmación que hacen Whetten y Cameron (2011), acerca de que las habilidades son propias y que los resultados son observados por otros y que en algunas ocasiones pueden ser paradójicas y contradictorias, este es un ejemplo claro donde se tiene que las variables que son estadísticamente significativas son las de comunicación y la habilidad para delegar, pero se relacionan de manera inversa con la capacitación. Lo paradójico y que merece un estudio más profundo, es observar hasta que punto el micro empresario de Tehuacán es un ente que labora en soledad y que se ocupa de la mayoría de las actividades sin la ayuda 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 mypes. *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 Mé-

xico.

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*

*mypes*. 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 mimypesdel 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 64. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Atlixco, Puebla, México

Victor Genaro Luna Fernández
Fabiola Olvera Torres
Arely Velázquez Domínguez
Lizzeth Hernández Carnalla

**Benemérita Universidad Autónoma de Puebla / Instituto Tecnológico Superior de Atlixco**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.64

## Resumen

La falta de *capacitación,* liderazgo y desarrollo de habilidades gerenciales en los directores de las mypesimpide el crecimiento y la productividad de las mismas, debido principalmente a la idea equivocada de que el conocimiento y habilidades con los que cuentan son los adecuados y suficientes; considerando en este sentido que no necesitan *capacitación.* Es indudable la necesidad por aprender, desarrollar y dominar diversas *habilidades directivas,* debido a su importancia y contribución al logro y cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como el beneficio de su estudio e investigación teórica y práctica. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Atlixco. El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo, de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple. Los resultados muestran que en el último año solamente el 67% de los trabajadores, 51% mujeres y 49% hombres recibieron capacitación, encontrándose significativas en este rubro las variables de 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. Las *habilidades directivas* de los directores de mypesde Atlixco, Puebla difieren de las de otros directores de Latinoamérica e influyen de manera positiva en la *capacitación.*

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Puebla

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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 Atlixco se localiza en la parte centro oeste del estado de Puebla. Tiene una altitud promedio de 1840 m sobre el nivel del mar. Sus coordenadas geográficas son los paralelos 18º 49` 30" y 18º 58` 30" de latitud norte y los meridianos 98º 18` 24" y 98º 33` 36" de longitud occidental. El municipio colinda al Norte con el municipio de Tianguismanalco, al Noreste con los municipios de Santa Isabel Cholula y Ocoyucan, al Suroeste con el municipio de Atzitzihuacan, al Sur con los municipios de Huaquechula y Tepeojuma, Sureste con los municipios de San Diego la Meza Tochimiltzingo, al Este con la Ciudad de Puebla, y al Oeste con el municipio de Tochimilco. Tiene una superficie de 293.01 kilómetros cuadrados que lo ubica en el 51º lugar con respecto a los demás municipios del estado de Puebla. De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda realizado por el INEGI en 2010, el total de la población es de 127,062 personas, de las cuales 59,360 son hombres y 67,702 son mujeres. Sus principales actividades económicas son las agropecuarias y el comercio.

## 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 Atlixco.

Los objetivos de investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypesdel municipio de Atlixco 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 mypesdel 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 371 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, 217 (58.49%) son hombres y 154 (41.51%) mujeres; 76.28% tiene hijos. Su estado civil indica que 39.35% son solteros y 60.65% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 3.02% no tienen estudios, 9.07% han cursado primaria, 14.01% secundaria, 9.07% carrera técnica, 41.76% bachillerato, 21.7% 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 55.6% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades de servicios administrativos y de apoyo* con 3.7%, , y la menos representada fue la de otras actividades de servicios con 3.7%, (ver Tabla 64.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 49.44% y en el mercado informal 50.56%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,029 de los cuales 986 (48.6%) son mujeres y 1,043 (51.4%) son hombres; además 680 (33.51%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,510 (66.7%) de los trabajadores, 775 (51.32%) mujeres y 735 (48.68%) hombres.

**Tabla 64.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 13 | 4% |
| Industrias manufactureras | 44 | 13.7% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 179 | 55.6% |
| Transporte y almacenamiento | 14 | 4.3% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 48 | 14.9% |
| Act. de servicios administrativos y de apoyo | 12 | 3.7% |
| Otras actividades de servicios | 12 | 3.7% |

**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 64.2.

**Tabla 64.2.**
**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 Atlixco, Puebla 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 64.3; 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 Atlixco, Puebla y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 64.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Atlixco, Puebla con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.759 | 4.211 | 0.621 | 4.26 | 0.672 | -0.049 |
| Manejo de conflictos | 0.788 | 4.118 | 0.666 | 4.222 | 0.674 | -0.104 ** |
| Comunicación | 0.751 | 4.3 | 0.61 | 4.373 | 0.618 | -0.073 * |
| Coaching y retroalimentación | 0.792 | 4.061 | 0.695 | 4.229 | 0.644 | -0.168 *** |
| Motivación | 0.732 | 4.15 | 0.658 | 4.218 | 0.698 | -0.068 * |
| Delegar | 0.762 | 4.319 | 0.58 | 4.377 | 0.62 | -0.058 . |
| Trabajo en equipo | 0.806 | 4.267 | 0.619 | 4.326 | 0.683 | -0.059 . |
| Liderazgo | 0.666 | 4.1 | 0.605 | 4.218 | 0.654 | -0.118 *** |
| Capacitación | 0.806 | 3.861 | 0.723 | 4.005 | 0.785 | -0.144 *** |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 64.3 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 64.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.667.

**Tabla 64.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| **Medición** | **Valor** |
|---|---|
| Error estándar | 0.418 |
| R cuadrada | 0.674 |
| R cuadrada ajustada | 0.667 |
| Valor F | 90.2 |

| | |
|---|---|
| Grados de libertad | 8 y 349 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 64.5, 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 64.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Atlixco*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | -0.347 | 0.196 | -1.775 | 0.077. |
| Solución de problemas | 0.084 | 0.046 | 1.828 | 0.068. |
| Manejo de conflictos | 0.05 | 0.048 | 1.032 | 0.303 |
| Comunicación | -0.018 | 0.055 | -0.321 | 0.749 |
| Coaching y retroalimentación | 0.113 | 0.054 | 2.099 | 0.037* |
| Motivación | 0.121 | 0.053 | 2.262 | 0.024* |
| Delegar | -0.168 | 0.057 | -2.946 | 0.003** |
| Trabajo en equipo | 0.091 | 0.06 | 1.519 | 0.13 |
| Liderazgo | 0.756 | 0.061 | 12.447 | 0*** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

Bermúdez (2015), señala que las mypestienen dificultades en relación a los compromisos de gestión, por lo que es necesario replantear acciones oportunas con la finalidad de mejorar las formas de *capacitación* que les permita cumplir con los objetivos planteados. En este sentido los resultados obtenidos con respecto a las *habilidades directivas* de los directores de las mypesde Atlixco; Puebla Vs las *habilidades directivas* de los directores de Latinoamérica difieren, lo que permite confirmar la hipótesis "Las *habilidades directivas* de los directores de mypesde Atlixco, Puebla son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica". Lo que concuerda con lo que señala Chiavenato (2017), con respecto a la importancia que tiene la adquisición de conocimientos, cuyo objetivo es proporcionar destreza, esfuerzo continuo de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño con la finalidad

de 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.

Otro aspecto importante de acuerdo con los resultados obtenidos de la investigación es la necesidad de *capacitación* principalmente en manejo de conflictos, comunicación, *solución de problemas y trabajo en equipo,* lo que concuerda con lo que señalan Puga y Martínez (2008), con respecto a que las habilidades que los directivos necesitan desarrollar son, 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. Aspecto que confirma la hipótesis planteada "las *habilidades directivas* de los directores de las mypesinfluyen de manera positiva en la capacitación". Al respecto Codina (2010), menciona la necesidad de mejorar la eficiencia de la dirección, así como el 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.

## 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 mypes. *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 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 mypes.* 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 mimypesdel 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 65. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Chapulco, Tepanco de López y Vicente Guerrero, Puebla, México

Esperanza Colmenares Olivera
Ismael Flores Olivera
Livia Mendoza Bustamante
Jesús Andrés Arzola Flores

**Universidad Tecnológica de Tehuacán**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.65

## Resumen

El propósito de la presente investigación, es conocer a partir de un análisis sistémico, el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypesen los municipios de Chapulco, Tepanco de López y Vicente Guerrero en el Estado de Puebla, a través de muestreo probabilístico aleatorio simple y una comparación con un estudio general aplicado a diferentes zonas.

De esta forma se pretende analizar la el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, a través de una investigación de diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional que se realizó mediante un instrumento de investigación, aplicado a los directores de micro y pequeñas empresas en los municipios antes mencionados, de los cuales se obtuvieron 348 respuestas válidas.

A través del análisis descriptivo, el instrumento permite conocer el nivel de perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director 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. La muestra presenta respuestas significativamente más favorables que en el estudio siendo mayores al 0.8, en relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1003 (54.54%) de los trabajadores, 549 (54.74%) mujeres y 454 (45.26%) hombres.

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

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Puebla

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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 Chapulco, Tepanco de López y Vicente Guerrero en el Estado de Puebla colindan entre si, al norte con el municipio de Tlacotepec de Benito Juárez; al sur con San Martín Atexcal y Tehuacán; al oriente con Chapulco y Tehuacán, y al poniente con Tlacotepec de Benito Juárez, Vicente Guerrero, San Martín Atexcal y Juan Méndez.

Dentro de las actividades principales que sustentan la economía de estos municipios están la Agricultura; se cultivan en el municipio el maíz, frijol, cebada, sorgo y dentro de las hortalizas se cuenta con el cultivo del tomate, calabacitas, y además avena de forraje y alfalfa. Ganadería; se cuenta únicamente con ganado de traspatio entre los que se encuentra el bovino, caprino, porcino y equino existen otros como mular, asnal y diferentes variedades de aves; dentro de la Industria; se cuenta con grandes empresas dedicadas a la maquila de ropa, Comercio; como abarrotes, semillas, farmacias, tortillerías, panaderías y carnicerías que únicamente satisfacen las necesidades de primer orden. Servicios; servicios tales como preparación de alimentos, cuenta con talleres de reparación de automóviles y camiones, reparación de llantas, bicicletas, además de aparatos de uso doméstico.

## 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 Chapulco, Tepanco de López y Vicente Guerrero.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypesdel municipio de Chapulco, Tepanco de López y Vicente Guerrero 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 mypesdel 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 348 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, 188 (54.02%) son hombres y 160 (45.98%) mujeres; 72.13% tiene hijos. Su estado civil indica que 37.75% son solteros y 62.25% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 6.69% no tienen estudios, 15.7% han cursado primaria, 21.22% secundaria, 18.31% carrera técnica, 26.45% bachillerato, 11.34% 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 69.5% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades de alojamiento y servicio de comidas* con 6.6%, , y la menos representada fue la de otras actividades de servicios con 6.6%, (ver Tabla 65.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 36.76% y en el mercado informal 63.24%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,545 de los cuales 833 (53.92%) son mujeres y 712 (46.08%) son hombres; además 587 (37.99%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,003 (54.54%) de los trabajadores, 549 (54.74%) mujeres y 454 (45.26%) hombres.

**Tabla 65.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 22 | 6.9% |
| Industrias manufactureras | 33 | 10.4% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 221 | 69.5% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 21 | 6.6% |
| Otras actividades de servicios | 21 | 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 65.2.

**Tabla 65.2.**
*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 Chapulco, Tepanco de López y Vicente Guerrero, Puebla, 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 65.3; 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 Chapulco, Tepanco de López y Vicente Guerrero, Puebla y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 65.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Chapulco, Tepanco de López y Vicente Guerrero, Puebla 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 | 4.192 | 0.673 | 4.26 | 0.672 | -0.068 . |
| Manejo de conflictos | 0.856 | 4.192 | 0.684 | 4.222 | 0.674 | -0.03 |
| Comunicación | 0.825 | 4.337 | 0.621 | 4.373 | 0.618 | -0.036 |
| Coaching y retroalimentación | 0.834 | 4.163 | 0.662 | 4.229 | 0.644 | -0.066 . |
| Motivación | 0.839 | 4.127 | 0.764 | 4.218 | 0.698 | -0.091 * |
| Delegar | 0.8 | 4.344 | 0.594 | 4.377 | 0.62 | -0.033 |
| Trabajo en equipo | 0.85 | 4.3 | 0.658 | 4.326 | 0.683 | -0.026 |
| Liderazgo | 0.777 | 4.153 | 0.65 | 4.218 | 0.654 | -0.065 . |
| Capacitación | 0.891 | 3.9 | 0.854 | 4.005 | 0.785 | -0.105 * |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 65.3 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 65.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una $R^2$ ajustada de 0.69.

**Tabla 65.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.471 |
| R cuadrada | 0.698 |
| R cuadrada ajustada | 0.69 |
| Valor F | 86.8 |
| Grados de libertad | 8 y 301 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 65.5, se consideran significativas 4 de las variables analizadas: *solución de problemas, coaching y retroalimentación, delegar y liderazgo; mientras que las variables de manejo de conflictos, comunicación, motivación y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

**Tabla 65.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Chapulco, Tepanco de López y Vicente Guerrero*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | -0.36 | 0.232 | -1.55 | 0.122 |
| Solución de problemas | 0.132 | 0.059 | 2.246 | 0.025* |
| Manejo de conflictos | -0.088 | 0.071 | -1.24 | 0.216 |
| Comunicación | -0.121 | 0.062 | -1.939 | 0.053. |
| Coaching y retroalimentación | 0.198 | 0.068 | 2.925 | 0.004** |
| Motivación | 0.105 | 0.062 | 1.687 | 0.093. |
| Delegar | -0.194 | 0.074 | -2.614 | 0.009** |
| Trabajo en equipo | -0.075 | 0.064 | -1.16 | 0.247 |
| Liderazgo | 1.084 | 0.068 | 15.995 | 0*** |

Claves de Signif.: 0 ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

De acuerdo a los resultados se puede observar que la Tabla 65.3 muestra un resumen de dos números (media y desviación estándar) de las dimensiones estudiadas en este trabajo de investigación, tanto en la zona de Chapulco, Tepanco de López y Vicente Guerrero, como del estudio general realizado por Relayn. En dicha tabla se observan diferencias significativas al nivel de 0.01 en las Fallas 2 y 7, es decir, el trabajo en equipo y el manejo de conflictos de los empresarios de la zona aquí estudiada son menores en comparación con la *capacitación* y motivación del resto de empresarios encuestados por RELAYN. Sin embargo, presentan mejores prácticas en el manejo de solución de problemas, coaching y retroalimentación y liderazgo poseen menor sentido de trabajo en equipo y manejo de conflictos en comparación con el resto de los empresarios encuestados.

Por otra parte, los resultados obtenidos de la regresión lineal muestran que las Fallas 5 y 9 pueden ser consideradas como las mejores variables predictoras del nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes. No obstante, los coeficientes de dichas variables son significativos a distintos niveles (ver Tabla 65.5).

Finalmente, la tabla 65.5, muestra la correlación entre las dimensiones o variables aquí estudiadas. En la tabla, se muestra una fuerte correlación entre las fallas coaching y retroalimentación y delegar, en comparación con el resto de las fallas, es decir, que mientras mayor se la *capacitación* de los empresarios de las mypes, mayor será el coaching y retroalimentación y delegar de los empresarios de las zonas de estudio abordadas en esta investigación.

## 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 mypes.

*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.

Plan de desarrollo Municipal PMD Tepanco (2020)
https://planeader.puebla.gob.mx › Municipales2020

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 mypes.* 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 mimypesdel 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 66. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Puebla, Puebla, México

Emma Biviano Pérez
María Beatriz Flores Elizondo
María de Lourdes Avelino Tepanecatl
Avelina García Sánchez

**Universidad Tecnológica de Puebla**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.66

## Resumen

En la actualidad las micro y pequeñas empresas (mypes) han tenido que enfrentar grandes embates para resolver los retos que el fenómeno de la globalización demanda, uno de ellos, el estilo de dirección que se requiere para su adecuada administración, ya que habitualmente es el propietario quien toma las decisiones que repercuten en el negocio, limitando muchas veces su progreso, debido a que él no cuenta con un bagaje de *habilidades directivas* eficientes.

Diversas investigaciones señalan que las *habilidades directivas* son un factor determinante para el crecimiento de las mypes en México, derivado de ello el presente estudio se centró en determinar el nivel de percepción de competencias del perfil de las *habilidades directivas* de los directores de las mypesdel municipio de Puebla e identificar cómo éstas influyen en la percepción del director sobre la *capacitación.*

El método de investigación estuvo determinado por un diseño transversal, de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta con el que se entrevistaron 383 directores de estas organizaciones, seleccionados por muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypesdel estado.

Como resultado se observó que lo directores de las mypes del municipio de Puebla tienen bajas *habilidades directivas* en comparación con los directores de las mypes de Latinoamérica, en cuanto a la tendencia de la promoción de la capacitación se concluyó como significativa la variable de liderazgo en relación con las variables de *solución de problemas, manejo de conflictos, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y trabajo en equipo.*

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Puebla

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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

Puebla es uno de los treinta y un estados que integran México, se encuentra situado en el centro del país, cuenta con 217 municipios y una población de 6 millones 583 mil 278 personas, es la quinta entidad federativa con más población en el territorio mexicano. De la población el 48% son hombres y el 52% son mujeres (52 %). aproximadamente un tercio de los habitantes del estado se encuentran en la Zona Metropolitana (Gobierno de Puebla, 2020).

El estado de Puebla es la onceava economía del país, aporta el 3.3% a la economía Nacional, las actividades primarias representan una aportación del 4.2% al valor nacional, ubicándose en el lugar 8 del país. Así mismo, las actividades secundarias aportaron un 3.4% al valor nacional, con el lugar 13 y en las actividades terciarias, se contribuyó con el 3.1% al valor nacional, ocupando el lugar 7.(Secretaría de Economía,, 2022).

En el estado de Puebla, el comportamiento de los sectores es dinámico, cuenta con una infraestructura industrial y de servicios importante y por su ubicación se considera como un centro de negocios para diferentes entidades del país.

## 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 Puebla.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypesdel municipio de Puebla 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 mypesdel 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 383 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, 257 (67.1%) son hombres y 126 (32.9%) mujeres; 77.55% tiene hijos. Su estado civil indica que 33.86% son solteros y 66.14% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 2.7% no tienen estudios, 11.05% han cursado primaria, 10.51% secundaria, 11.59% carrera técnica, 37.2% bachillerato, 26.15% licenciatura y 0.81% 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 62% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades profesionales, científicas y técnicas* con 3.3%, (ver Tabla 66.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 51.47% y en el mercado informal 48.53%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,628 de los cuales 1,261 (47.98%) son mujeres y 1,367 (52.02%) son hombres; además 796 (30.29%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 2,419 (69.69%) de los trabajadores, 979 (40.47%) mujeres y 1,440 (59.53%) hombres.

**Tabla 66.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Industrias manufactureras | 49 | 13.5% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 225 | 62% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 26 | 7.2% |
| Información y comunicaciones | 34 | 9.4% |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas | 12 | 3.3% |
| Otras actividades de servicios | 17 | 4.7% |

**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 66.2.

**Tabla 66.2.**
*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 Puebla 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 66.3; 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 Puebla, Puebla y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 66.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Puebla, Puebla con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.775 | 4.213 | 0.604 | 4.26 | 0.672 | -0.047 |
| Manejo de conflictos | 0.807 | 4.141 | 0.627 | 4.222 | 0.674 | -0.081 * |
| Comunicación | 0.768 | 4.377 | 0.53 | 4.373 | 0.618 | 0.004 |
| Coaching y retroalimentación | 0.802 | 4.149 | 0.608 | 4.229 | 0.644 | -0.08 * |
| Motivación | 0.731 | 4.124 | 0.613 | 4.218 | 0.698 | -0.094 ** |
| Delegar | 0.792 | 4.294 | 0.544 | 4.377 | 0.62 | -0.083 ** |
| Trabajo en equipo | 0.79 | 4.275 | 0.594 | 4.326 | 0.683 | -0.051 . |
| Liderazgo | 0.694 | 4.148 | 0.551 | 4.218 | 0.654 | -0.07 * |
| Capacitación | 0.804 | 3.967 | 0.643 | 4.005 | 0.785 | -0.038 |

**Fuente: elaboración propia.**

En la Tabla 66.3 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 66.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una $R^2$ ajustada de 0.563.

**Tabla 66.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.428 |
| R cuadrada | 0.573 |
| R cuadrada ajustada | 0.563 |
| Valor F | 59.8 |
| Grados de libertad | 8 y 357 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 66.5, 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 66.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Puebla*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | 0.177 | 0.222 | 0.798 | 0.425 |
| Solución de problemas | 0.021 | 0.052 | 0.416 | 0.677 |
| Manejo de conflictos | -0.082 | 0.048 | -1.7 | 0.09. |
| Comunicación | 0.074 | 0.056 | 1.325 | 0.186 |
| Coaching y retroalimentación | 0.055 | 0.06 | 0.929 | 0.353 |
| Motivación | -0.032 | 0.053 | -0.609 | 0.543 |
| Delegar | -0.012 | 0.057 | -0.207 | 0.836 |
| Trabajo en equipo | 0.042 | 0.052 | 0.804 | 0.422 |
| Liderazgo | 0.841 | 0.064 | 13.193 | 0*** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

En el municipio de Puebla las mypes juegan un papel importante para la economía del estado y del país, generan empleo y estabilidad económicas para las familias, siendo éstas su principal fuente de ingreso. El papel que juegan los integrantes de una familia en la administración de las unidades de negocio es de peso en la toma de decisiones eficientes, las *habilidades directivas* de las que hace acopio el propietario le permiten mantener a flote el negocio.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio realizado y respecto a las hipótesis planteadas se observa que los directores de las mypesen el municipio de Puebla comparados con Latinoamérica están por debajo de la media en sus *habilidades directivas,* siendo únicamente la comunicación la que apenas supera la media con las habilidades de los directivos de Latinoamérica.

Considerando el total de las variables estudiadas la más alta para Latinoamérica es la capacidad de delegar funciones, que representa un aspecto esencial en la operación de las mypessi se considera como una de las funciones más sensibles que debe tener un director; por el contrario, las variables que resultaron más bajas respecto a la media en el comparativo con Latinoamérica fueron la motivación y el liderazgo habilidades que si bien los directivos han integrado a su perfil de empresarios, mediante la *capacitación* pertinente es posible desarrollarlas.

Derivado del análisis realizado; la hipótesis "Las *habilidades directivas* de los directores de mypesde mi municipio son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica", se comprueba ya que en efecto los resultados denotan una diferencia notable en la mayoría de las habilidades estudiadas.

Analizando la relación directa de las variables estudiadas la más significativa para el municipio de Puebla es el liderazgo que denota para un pequeño empresario la capacidad para promover la motivación del personal a través de canales de comunicación adecuados y pertinentes, es posible considerar esta variable como aspecto fundamental para el logro de los objetivos planteados del negocio y su ventaja competitiva en el mercado. Además, como apoyo para el manejo de conflictos, trabajo en equipo y solución de problemas.

Los propietarios en el municipio de Puebla no están conscientes de la importancia que tiene la *capacitación* como habilidad empresarial, pese a que su capacidad de liderazgo es notable, deben tener en cuenta que las *habilidades directivas* se pueden aprender, desarrollar y dominar, siendo esto un parámetro para el logro ineludible de los objetivos del negocio.

Al término del análisis y considerando la hipótesis número 2; "Las *habilidades directivas* de los directores de las mypesinfluyen positivamente en la *capacitación*". Se comprue-

ba ya que las *habilidades directivas* identificadas con valores de dominio más bajo; es posible mejorarlas mediante un proceso adecuado 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 mypes. *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 mypes.* 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 mimypesdel 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 67. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de San Andrés Cholula, Puebla, México

Juan Chávez Medina
Norma Angélica Santiesteban López
Vidal Armas Torres
José Aurelio Cruz De los Ángeles

**Benemérita Universidad Autónoma de Puebla**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.67

## Resumen

Actualmente la *capacitación* es un factor clave para el éxito de las empresas debido a que el mundo empresarial demanda CEOs más capacitados para resolver la problemática de sus organizaciones es por ello que la *capacitación* es parte crucial en el desempeño de todo tipo de empresas independientemente de su tamaño, por esta razón es que la presente investigación expone la impartición y desarrollo de las habilidades de las mypespertenecientes al Municipio de San Andrés, Cholula. Puebla. México. Para ello, se realizó un análisis estadístico de regresión ajustados adicional a estadística descriptiva considerando a la media y a la desviación estándar a nivel local y de Latinoamérica (México, Colombia, Perú). Teniendo como resultado las diferencias significativas observadas considerando Pr(>|t|) es menor a 0.050 incluyendo las que son (<0.001), se dice que la diferencia observada en ese renglón es significativa, es decir que la diferencia observada (sea menor o mayor a la media de la capacitación), no se debe atribuir al azar, sino a que hay factores particulares que tienen una influencia en la variable. Cabe señalar, que no fue posible alcanzar a realizar el tamaño de muestra requerida principalmente por los estragos derivados de la pandemia de Covid-19 por la que atravesamos actualmente, aunado a que algunos establecimientos tenían restricciones en el periodo programado para la aplicación del instrumento, no obstante, se pudieron validar 266 encuestas para realizar el tratamiento de datos estadísticos básicos como la media y la desviación estándar; adicionalmente se realizó la prueba t- student para verificar la diferencia de medias; fue necesario también determinar el coeficiente alfa de cronbach para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Puebla

## 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 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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

Se realizó el presente trabajo de investigación en el Municipio de San Andrés Cholula, Puebla, localizado en el centro oeste del Estado de Puebla, la cual se distingue por sus monumentos arquitectónicos de sus iglesias; según Data México (2020), reporta que hay 154,448 habitantes, y los principales grados académicos de la población de San Andrés Cholula fueron Licenciatura (35.4k personas o 30.4% del total), Preparatoria o Bachillerato General (25.2k personas o 21.7% del total) y Secundaria (21.8k personas o 18.7% del total). Otro elemento importante que menciona "Data México" es que de acuerdo con Censo Económico 2019, los sectores económicos que reunieron más unidades económicas en San Andrés Cholula

fueron Comercio al por Menor (2,439 unidades), Servicios de Alojamiento Temporal y de Preparación de Alimentos y Bebidas (1,107 unidades) y Otros Servicios Excepto Actividades Gubernamentales (1,075 unidades).

## Metodología

El presente trabajo de investigación está basado en 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 Andrés Cholula.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypesdel municipio de San Andrés Cholula 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 mypesdel 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 266 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, 162 (60.9%) son hombres y 104 (39.1%) mujeres; 76.69% tiene hijos. Su estado civil indica que 35.47% son solteros y 64.53% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 1.59% no tienen estudios, 5.56% han cursado primaria, 11.11% secundaria, 10.71% carrera técnica, 40.87% bachillerato, 30.16% 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 45.4% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades de atención de la salud humana y asistencia social* con 4.6%, (ver Tabla 67.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 57.92% y en el mercado informal 42.08%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,852 de los cuales 854 (46.11%) son mujeres y 998 (53.89%) son hombres; además 584 (31.53%) son familiares de los

directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,293 (55.61%) de los trabajadores, 607 (46.95%) mujeres y 686 (53.05%) hombres.

**Tabla 67.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Industrias manufactureras | 30 | 12.5% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 109 | 45.4% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 43 | 17.9% |
| Información y comunicaciones | 19 | 7.9% |
| Actividades de atención de la salud humana y asistencia social | 11 | 4.6% |
| Otras actividades de servicios | 28 | 11.7% |

**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 67.2.

**Tabla 67.2.**
*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 Andrés Cholula, Puebla, 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 67.3; 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 Andrés Cholula, Puebla y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 67.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de San Andrés Cholula, Puebla con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.755 | 4.292 | 0.612 | 4.26 | 0.672 | 0.032 |
| Manejo de conflictos | 0.788 | 4.181 | 0.677 | 4.222 | 0.674 | -0.041 |
| Comunicación | 0.724 | 4.374 | 0.577 | 4.373 | 0.618 | 0.001 |
| Coaching y retroalimentación | 0.749 | 4.15 | 0.623 | 4.229 | 0.644 | -0.079 * |
| Motivación | 0.757 | 4.192 | 0.646 | 4.218 | 0.698 | -0.026 |
| Delegar | 0.771 | 4.402 | 0.566 | 4.377 | 0.62 | 0.025 |
| Trabajo en equipo | 0.823 | 4.288 | 0.644 | 4.326 | 0.683 | -0.038 |
| Liderazgo | 0.755 | 4.159 | 0.658 | 4.218 | 0.654 | -0.059 |
| Capacitación | 0.823 | 3.947 | 0.758 | 4.005 | 0.785 | -0.058 |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 67.3 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 67.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.66.

**Tabla 67.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.444 |
| R cuadrada | 0.671 |
| R cuadrada ajustada | 0.66 |
| Valor F | 58.5 |
| Grados de libertad | 8 y 229 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 67.5, 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 67.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en San Andrés Cholula*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| **(Intersección)** | **-0.01** | **0.269** | **-0.036** | **0.971** |
| **Solución de problemas** | **0.121** | **0.067** | **1.815** | **0.071.** |
| **Manejo de conflictos** | **-0.028** | **0.064** | **-0.44** | **0.66** |
| **Comunicación** | **-0.183** | **0.078** | **-2.353** | **0.019*** |
| **Coaching y retroalimentación** | **0.229** | **0.07** | **3.257** | **0.001***** |
| **Motivación** | **0.127** | **0.071** | **1.777** | **0.077.** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Delegar** | **-0.047** | **0.082** | **-0.577** | **0.565** |
| **Trabajo en equipo** | **-0.06** | **0.067** | **-0.9** | **0.369** |
| **Liderazgo** | **0.802** | **0.072** | **11.108** | **0*** ** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

En cuanto al análisis demográfico que ya se mencionó con antelación resulta evidente que en las mypesdel Municipio de San Andrés Cholula adolecen de formación profesional especializada debido a que no se encontró un director con posgrado de las 266 encuestas que se realizaron, aunque en su mayoría tiene carrea técnica y bachillerato que en conjunto representan el 70% esto es clave para el crecimiento de la organización como lo menciona Granados, (2016). Además, que 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 de acuerdo con lo que menciona García de León, (2007).

En este mismo orden de ideas, es importante también mencionar que de las encuestas realizadas se pudo validar su confiabilidad con valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994), se evidencia un alfa de cronbach de aceptable consistencia en este sentido también se puede ver en la Tabla 67.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.66. y en la tabla 67.5, se encontraron 3 variables considerando como significativas las cuales fueron *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*; por esta razón se puede mencionar que el coaching y retroalimentación, son esenciales para un liderazgo de efectivo en las mypesdel Municipio de San Andrés Cholula debido a que estas variables son prioritarias y responsables por el desarrollo de las organizaciones además concuerdan con los datos estadísticos de Latinoamérica como se puede observar en la tabla 67.3 por lo que se rechaza la H1. De la misma forma se debe señalar las variables que no tuvieron efecto significativo hacia la promoción de la *capacitación* fueron solución de problemas, manejo de conflictos, motivación, delegar y trabajo en equipo, lo cual, contraviene a teóricos como Codina (2010) y a Whetten y Cameron (2011), los cuales establecen que la administración

eficaz y el liderazgo son inseparables, y para su éxito distinguen las habilidades importantes y necesarias clasificándolas en *habilidades de liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas,* y la administración del tiempo; para el buen desempeño del CEO en el cumplimiento de sus objetivos en la organización, por todo ello, es importante cada una de las variables que inciden en la *capacitación* debido a que es un factor diferenciador para desarrollo de la habilidades gerenciales.

## 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 mypes. *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. (2020). San Andrés Cholula. Recuperado de https://datamexico.org/es/profile/geo/san-andres-cholula

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 mypes.* 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 mimypesdel 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 68. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de San Gabriel Chilac, Zapotitlán y Zinacatepec, Puebla, México

Luis Carlos Ortuño Barba
Renato Emilio Ortiz Saucedo
Fortino Merlo Magaña
Armando Heredia González

**Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Tehuacán**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.68

## Resumen

El desarrollo de *habilidades directivas* es un aspecto necesario en la operación de las micro y pequeñas empresas (mype), incluso al considerar el volumen de recursos y operaciones propias de este tipo de entidades económicas cuyo impacto en la economía regional, nacional y continental es indiscutible. Las mype de los municipios suburbanos poblanos de San Gabriel Chilac, Zapotitlán y Zinacatepec son parte fundamental del sostén regional ante la ausencia de empresas grandes y medianas. Este manuscrito presenta un diagnóstico detallado proveniente de una muestra de 397 mype de sectores económicos y giros variados, los datos se obtuvieron por medio de la aplicación de un instrumento de recolección estadísticamente válido y confiable y cuyas respuestas fueron proporcionadas por aquellas personas que en cada entidad toman la mayoría de las decisiones. Las *habilidades directivas* mayormente desarrolladas por los micro y pequeños empresarios de estos municipios, aunque débiles en comparación con los resultados a nivel Latinoamérica fueron comunicación, delegación de autoridad y trabajo en equipo, las dimensiones menos favorecidas y con mayor brecha respecto a los datos globales son manejo de conflictos, coaching y retroalimentación además de la *capacitación.* Los hallazgos permiten concluir que el desarrollo de *habilidades directivas* constituye una gran área de oportunidad para impulsar la mejora continua de las mype y, por su impacto, de los municipios estudiados.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Puebla

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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 San Gabriel Chilac, Zapotitlán y Zinacatepec son considerados de tipo suburban, ubicados en la región conocida como Valle de Tehuacán debido a que es el municipio más importante cercano a ellos. Chilac y Zinacatepec basan su economía en las actividades agropecuarias aunque San Gabriel destaca también por la producción y comercialización de productos artesanales, principalmente prendas textiles elaboradas a mano que empiezan a encontrar mercados externos. Zapotitlán de Salinas destaca por su industria extractiva, básicamente de elementos ornamentales como el ónix, material del cual elaboran y comercializan diversos productos y manifiesta una incipiente vocación turística debido a la riqueza ecológica.

Los tres municipios carecen de actividades industriales a mediana o gran escala y presentan índices de migración ligeramente superiores al promedio 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 San Gabriel Chilac, Zapotitlán y Zinacatepec.

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 Gabriel Chilac, Zapotitlán y Zinacatepec 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 484 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, 266 (54.96%) son hombres y 218 (45.04%) mujeres; 81.4% tiene hijos. Su estado civil indica que 28.1% son solteros y 71.9% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 6.93% no tienen estudios, 13.45% han cursado primaria, 17.65% secundaria, 10.92% carrera técnica, 34.03% bachillerato, 17.02% 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 53.2% del total de la muestra y la menos representada fue la de *agricultura, ganadería, silvicultura y pesca* con 2.4%, (ver Tabla 68.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 36.82% y en el mercado informal 63.18%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 3,731 de los cuales 1820 (48.78%) son mujeres y 1,911 (51.22%) son hombres; además 1,053 (28.22%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 3,136 (63.71%) de los trabajadores, 1,470 (46.88%) mujeres y 1,666 (53.12%) hombres.

**Tabla 68.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 11 | 2.4% |
| Industrias manufactureras | 132 | 28.2% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 249 | 53.2% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 32 | 6.8% |
| Información y comunicaciones | 17 | 3.6% |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas | 14 | 3% |
| Otras actividades de servicios | 13 | 2.8% |

**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 68.2.

**Tabla 68.2.**
*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 San Gabriel Chilac, Zapotitlán y Zinacatepec, Puebla, 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 68.3; como evidencia de fiabilidad todas las variables de las habilidades y *capacitación,* presentan valores cercanos 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 Gabriel Chilac, Zapotitlán y Zinacatepec, Puebla y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 68.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de San Gabriel Chilac, Zapotitlán y Zinacatepec, Puebla con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.787 | 4.129 | 0.594 | 4.26 | 0.672 | -0.131 *** |
| Manejo de conflictos | 0.803 | 4.043 | 0.664 | 4.222 | 0.674 | -0.179 *** |
| Comunicación | 0.795 | 4.226 | 0.633 | 4.373 | 0.618 | -0.147 *** |
| Coaching y retroalimentación | 0.744 | 4.04 | 0.59 | 4.229 | 0.644 | -0.189 *** |
| Motivación | 0.766 | 4.105 | 0.628 | 4.218 | 0.698 | -0.113 *** |
| Delegar | 0.788 | 4.25 | 0.589 | 4.377 | 0.62 | -0.127 *** |
| Trabajo en equipo | 0.835 | 4.201 | 0.663 | 4.326 | 0.683 | -0.125 *** |
| Liderazgo | 0.715 | 4.063 | 0.59 | 4.218 | 0.654 | -0.155 *** |
| Capacitación | 0.821 | 3.825 | 0.703 | 4.005 | 0.785 | -0.18 *** |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 68.3 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 68.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una $R^2$ ajustada de 0.577.

**Tabla 68.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.46 |
| R cuadrada | 0.584 |
| R cuadrada ajustada | 0.577 |
| Valor F | 80.3 |
| Grados de libertad | 8 y 458 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 68.5, 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 68.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en San Gabriel Chilac, Zapotitlán y Zinacatepec*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | -0.042 | 0.186 | -0.225 | 0.822 |
| Solución de problemas | 0.036 | 0.048 | 0.749 | 0.454 |
| Manejo de conflictos | 0.103 | 0.044 | 2.323 | 0.021* |
| Comunicación | -0.007 | 0.047 | -0.152 | 0.879 |
| Coaching y retroalimentación | 0.092 | 0.055 | 1.663 | 0.097. |
| Motivación | -0.024 | 0.046 | -0.52 | 0.604 |
| Delegar | -0.096 | 0.052 | -1.843 | 0.066. |
| Trabajo en equipo | 0.07 | 0.046 | 1.523 | 0.128 |
| Liderazgo | 0.782 | 0.056 | 13.884 | 0*** |

Claves de Signif.: 0 ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

El impacto que en las organizaciones tiene el desarrollo de las *habilidades directivas* son diversas al considerar las características particulares de sus directores como el grado escolar o académico así como su experiencia como micro o pequeño empresario. Alrededor del 38% apenas tienen educación básica y menos del 1% tienen estudios de posgrado, lo cual limita la adquisición de manera formal y el desarrollo de dichas habilidades. La experiencia, al considerar la antigüedad de las empresas, se constituye como el elemento principal para definir las herramientas directivas utilizadas.

Si bien el coeficiente Alfa de Cronbach del estudio general es adecuado, las dimensiones de liderazgo y Coaching y retroalimentación de los instrumentos aplicados en la región, muestran un nivel menor al general que denota inconsistencia en las respuestas, lo que sugiere una inadecuada interpretación de los cuestionamientos relacionados por parte de los microempresarios. Sin embargo, la validez global del instrumento aplicado en los municipios en comento es adecuada.

Al comparar las medias conjuntas de las empresas de los municipios suburbanos de San Gabriel Chilac, Zapotitlán y Zinacatepec, se hace patente que el desarrollo de las habilidades directivas de las personas que toman las principales decisiones de negocios es constantemente menor que aquellas que muestran los directores de las entidades estudiadas en Latinoamérica.

Con una desviación estándar local menor a la global que se entiende por el tamaño de las muestras pero sobre todo por las características regionales que denotan la cultura administrativa de los municipios, es claro que, en el caso de todas las dimensiones estudiadas, es significativamente menor el desarrollo de las *habilidades directivas* de las micro y pequeñas empresas de los municipios suburbanos estudiados en este capítulo, destacando las variables coaching de retroalimentación, manejo de conflictos y *capacitación.*

Esta investigación hace patente que las micro y pequeñas empresas de estos municipios presentan un área de oportunidad para encontrar alternativas en el desarrollo de *habilidades directivas* básicas.

## 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 mypes. *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 mypes.* 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 mimypesdel 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 69. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de San Martín Texmelucan, Puebla, México

Esmeralda Aguilar Pérez
Soledad Soto Rivas
María Elena Hernández Hernández
Armando Arroyo Ruiz

**Instituto Tecnológico Superior de San Martín Texmelucan**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.69

## Resumen

La *capacitación* y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de San Martín Texmelucan, Puebla México son estrategias necesarias en ambientes competitivos. La toma de decisiones dentro de las micro y pequeñas empresas (mypes) es realizada por los propietarios, lo que requiere que se destinen recursos para una optimización de su desempeño. La presente investigación tiene como finalidad identificar las habilidades particulares de los directivos (as) de la región en estudio, las cuales pueden ser habilidades técnicas y/o blandas. El marco teórico presentado se enfoca a categorizar las variables medidas en los instrumentos de investigación aplicados. Así la correlación de productividad, rentabilidad empresarial tienen una relación directa con la dirección de las mypes.

El capital humano se encuentra conformado por el capital intelectual, el cual está relacionado a la generación de valor. Es por ello, que la inversión realizada en la educación formal es requerida para desarrollar capacidades empresariales y de gestión que permitan el aumento potencial de las *habilidades directivas.* Cabe señalar que los estudios interdisciplinarios son aplicados para identificar una taxonomía de rasgos de personalidad de los directivos (as). Las variables en estudio son *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching, motivación, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación.*

Los directivos (as) en estudio tienen áreas de oportunidad en la gestión estratégica del talento humano relacionada a la *capacitación,* en donde hay dos 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, habilidades directivas, mypes y Puebla

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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 Martín Texmelucan, es un  Municipio del Estado de Puebla, México. Su extensión es de una  superficie de 7.268 kilómetros cuadrados, que representa el 0.23 % de la superficie del estado.

Dentro de las Principales actividades económicas del municipio se encuentran las siguientes:

-Sector primario: Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.

-Sector secundario(Industria): Manufacturera, Construcción, Electricidad y Agua.

-Sector terciario(Servicio): Comercio, Transporte y Comunicaciones, Turismo, Administración pública (Ecured, 2020).

De acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2020 en 2020, los principales grados académicos de la población de San Martín Texmelucan fueron Secundaria (33.3k personas o 30.2% del total), Primaria (26.7k personas o 24.2% del total) y Preparatoria o Bachillerato General (25.1k personas o 22.7% del total) (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 San Martín Texmelucan.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypesdel municipio de San Martín Texmelucan 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 397 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, 255 (64.23%) son hombres y 142 (35.77%) mujeres; 75.57% tiene hijos. Su estado civil indica que 39.09% son solteros y 60.91% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 3.85% no tienen estudios, 6.15% han cursado primaria, 8.46% secundaria, 14.36% carrera técnica, 44.62% bachillerato, 21.03% licenciatura y 1.54% 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 *industrias manufactureras* con 3.4%, (ver Tabla 69.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 53.98% y en el mercado informal 46.02%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,963 de los cuales 1,461 (49.31%) son mujeres y 1,502 (50.69%) son hombres; además 729 (24.6%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,641 (45.79%) de los trabajadores, 791 (48.2%) mujeres y 850 (51.8%) hombres.

**Tabla 69.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 29 | 7.7% |
| Industrias manufactureras | 13 | 3.4% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 238 | 63% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 21 | 5.6% |
| Información y comunicaciones | 21 | 5.6% |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas | 18 | 4.8% |
| Actividades de servicios administrativos y de apoyo | 14 | 3.7% |
| Otras actividades de servicios | 24 | 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 69.2.

**Tabla 69.2.**
*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 Martín Texmelucan, Puebla, 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 69.3; 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 Martín Texmelucan, Puebla y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 69.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de San Martín Texmelucan, Puebla con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.867 | 4.267 | 0.668 | 4.26 | 0.672 | 0.007 |
| Manejo de conflictos | 0.857 | 4.228 | 0.674 | 4.222 | 0.674 | 0.006 |
| Comunicación | 0.859 | 4.289 | 0.665 | 4.373 | 0.618 | -0.084 * |
| Coaching y retroalimentación | 0.882 | 4.294 | 0.631 | 4.229 | 0.644 | 0.065 * |
| Motivación | 0.866 | 4.317 | 0.679 | 4.218 | 0.698 | 0.099 ** |
| Delegar | 0.867 | 4.304 | 0.67 | 4.377 | 0.62 | -0.073 * |
| Trabajo en equipo | 0.875 | 4.321 | 0.653 | 4.326 | 0.683 | -0.005 |
| Liderazgo | 0.87 | 4.245 | 0.673 | 4.218 | 0.654 | 0.027 |
| Capacitación | 0.904 | 4.196 | 0.718 | 4.005 | 0.785 | 0.191 *** |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 69.3 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 69.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.793.

**Tabla 69.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.332 |
| R cuadrada | 0.797 |
| R cuadrada ajustada | 0.793 |
| Valor F | 167.7 |
| Grados de libertad | 8 y 341 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 69.5 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 69.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en San Martín Texmelucan*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| **(Intersección)** | **-0.008** | **0.135** | **-0.059** | **0.953** |
| **Solución de problemas** | **0.009** | **0.047** | **0.196** | **0.845** |
| **Manejo de conflictos** | **-0.056** | **0.053** | **-1.062** | **0.289** |
| **Comunicación** | **0.112** | **0.06** | **1.881** | **0.061.** |
| **Coaching y retroalimentación** | **-0.011** | **0.067** | **-0.165** | **0.869** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Motivación** | **0.177** | **0.057** | **3.091** | **0.002**** |
| **Delegar** | **-0.099** | **0.051** | **-1.952** | **0.052.** |
| **Trabajo en equipo** | **0.004** | **0.051** | **0.077** | **0.939** |
| **Liderazgo** | **0.85** | **0.052** | **16.225** | **0***** |

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

**Fuente: elaboración propia.**

## Discusión

Con la investigación conjunta realizada en las micro y pequeñas empresas (mypes) se cumple con el objetivo general del estudio de determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de San Martín Texmelucan.

Al ser este un trabajo de investigación con diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. Se determina que las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y es indudable la necesidad de su desarrollo.

Con respecto a la pregunta de investigación de ¿Cuáles son las habilidades que predominan o falta desarrollar en los directores de las mypes? Se detecta que los directores requieren *capacitación, trabajo en equipo y liderazgo.*

Y para contestar a la pregunta de ¿Cuáles son sus necesidades de *capacitación* sobre *habilidades directivas*? Se detecta que se requiere *capacitación* en coaching, manejo de grupos y liderazgo efectivo.

Con respecto a que si el director percibe sus necesidades de *capacitación* según sus propias *habilidades directivas* la respuesta es sí pero considera que no es necesario acudir a dichos cursos.

Por su parte en la pregunta ¿Cuál es la perspectiva y opinión del director sobre la *capacitación*? Los directores mencionan que es un gasto innecesario ya que no hay tiempo para invertir en esa *capacitación* y se dejarían de recibir ingresos o realizar las actividades diarias.

Así mismo en la pregunta ¿Existe alguna relación entre las *habilidades directivas* y la *capacitación* en las mypes? Los directivos mencionan que si hay una relación.

El resultado de la investigación permite conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, lo que permite 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 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 permitió establecer acciones para impulsar la formación en las microempresas.

Podemos ver que, en la regresión presentada en el apartado de resultados, 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.*

## 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 mypes. *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.

Ecured, (2020), San Martín Texmelucan.
https://www.ecured.cu/San_Mart%C3%ADn_Texmelucan_(M%C3%A9xico)#:~:-text=mosquitos%20o%20moyotes%22.-,Sus%20principales%20actividades%20econ%C3%B3micas%20son%20la%20Agricultura%20y%20la%20industria,lo%20cual%20es%20considerado%20conurbado.

INEGI, 2020. Censo de Población y Vivienda. Disponible en:
https://www.inegi.org.mx/app/scitel/Default?ev=9

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 mypes.* 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 mimypesdel 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 70. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de San Pedro Cholula, Puebla, México

José Luis Hugo Díaz Biffano
Jesús Ismael Morales Sánchez
José Cruz Morales Carpinteyro
Cintia Carral Rosendo

**Universidad Politécnica Metropolitana de Puebla**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.70

## Resumen

El presente capítulo muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a las micro y pequeñas empresas del municipio de San Pedro Cholula, Puebla, México sobre la *capacitación* y desarrollo de los directores de las mypes de San Pedro Cholula, Puebla, México, para la metodología se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, cuyo objetivo de estudio fue determinar el nivel de *habilidades directivas* del director de las mypes, el perfil general sobre sus competencias y su influencia en las habilidades en la percepción sobre la *capacitación* de su personal, lo que contribuirá a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, con estos resultados permitirá a los diferentes entes económicos 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 mejores resultados económicos y su permanencia en el mercado.

Al realizar la aplicación del instrumento de investigación se identificaron diversas problemáticas, entre las que destaca la resistencia del encuestado a responder los cuestionamientos, es importante señalar es que derivado de la emergencia sanitaria por COVID-19, existe resistencia tanto de los encuestadores como los encuestados a permanecer en contacto con personas.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Puebla

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 San Pedro Cholula es un asentamiento muy antiguo ubicado en Puebla. En la región predomina la mezcla socio-cultural de costumbres y tradiciones muy arraigadas. A pesar de ser un municipio con una gran influencia tendente al desarrollo económico, influenciado por el vecino Municipio de San Andrés Cholula, San Pedro es un municipio que conserva muchas actividades económicas familiares y formas de vida que han permanecido sin cambio a través del tiempo.

Según datos de INEGI, existe una gran cantidad de micro y pequeñas empresas dedicadas a actividades de comercio al por menor (cerca del 42%), mismas que enfrentan las

problemáticas de las empresas familiares y hacen difícil la tarea de incursionar y competir con empresas que han asumido la necesidad de establecer planes de sucesión.

## 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 Pedro Cholula.

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 Pedro Cholula 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 165 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, 94 (56.97%) son hombres y 71 (43.03%) mujeres; 76.97% tiene hijos. Su estado civil indica que 35.8% son solteros y 64.2% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 1.23% no tienen estudios, 6.79% han cursado primaria, 10.49% secundaria, 4.94% carrera técnica, 51.23% bachillerato, 24.07% licenciatura y 1.23% 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 54.1% del total de la muestra y la menos representada fue la de *otras actividades de servicios* con 10.1%, (ver Tabla 70.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 52.63% y en el mercado informal 47.37%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,314 de los cuales 579 (44.06%) son mujeres y 735 (55.94%) son hombres; además 444 (33.79%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 789 (45.5%) de los trabajadores, 369 (46.77%) mujeres y 420 (53.23%) hombres.

**Tabla 70.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 80 | 54.1% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 24 | 16.2% |
| Información y comunicaciones | 29 | 19.6% |
| Otras actividades de servicios | 15 | 10.1% |

**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 70.2.

**Tabla 70.2.**
*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 Pedro Cholula, Puebla 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 70.3; 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 Pedro Cholula, Puebla y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 70.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de San Pedro Cholula, Puebla 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 | 4.289 | 0.688 | 4.26 | 0.672 | 0.029 |
| Manejo de conflictos | 0.793 | 4.25 | 0.642 | 4.222 | 0.674 | 0.028 |
| Comunicación | 0.729 | 4.44 | 0.554 | 4.373 | 0.618 | 0.067 |
| Coaching y retroalimentación | 0.815 | 4.247 | 0.678 | 4.229 | 0.644 | 0.018 |
| Motivación | 0.855 | 4.179 | 0.824 | 4.218 | 0.698 | -0.039 |
| Delegar | 0.784 | 4.477 | 0.555 | 4.377 | 0.62 | 0.1 * |
| Trabajo en equipo | 0.863 | 4.349 | 0.766 | 4.326 | 0.683 | 0.023 |
| Liderazgo | 0.84 | 4.21 | 0.741 | 4.218 | 0.654 | -0.008 |
| Capacitación | 0.873 | 4.039 | 0.818 | 4.005 | 0.785 | 0.034 |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 70.3 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 observa ver en la Tabla 70.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado

con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.741.

**Tabla 70.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.409 |
| R cuadrada | 0.755 |
| R cuadrada ajustada | 0.741 |
| Valor F | 53.9 |
| Grados de libertad | 8 y 140 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Se observa que, en la regresión presentada en la Tabla 70.5 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 70.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en San Pedro Cholula*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | 0.232 | 0.32 | 0.725 | 0.469 |
| Solución de problemas | -0.036 | 0.086 | -0.422 | 0.674 |
| Manejo de conflictos | 0.04 | 0.09 | 0.443 | 0.658 |
| Comunicación | -0.028 | 0.085 | -0.328 | 0.743 |
| Coaching y retroalimentación | 0.091 | 0.09 | 1.005 | 0.317 |
| Motivación | 0.003 | 0.086 | 0.034 | 0.973 |
| Delegar | -0.095 | 0.097 | -0.979 | 0.329 |
| Trabajo en equipo | 0.006 | 0.086 | 0.067 | 0.947 |
| Liderazgo | 0.934 | 0.094 | 9.972 | 0*** |

Claves de Signif.: 0 ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

El resultado obtenido de la aplicación del instrumento en las micro y pequeñas empresas del municipio de San Pedro Cholula, Puebla, México respecto a la actividad principal, identificamos que predominantemente se aplicó el instrumento a entidades económicas dedicadas al comercio al por mayor y por menor, mismas que representaron un 54.1% vs el cerca de 42% registrado en el INEGI de las empresas dedicadas a las mismas actividades. Seguida de las empresas dedicadas a la información y Comunicaciones las cuales representaron el 19.6% del total de las entidades encuestadas.

Con relación a los resultados derivados del modelo de regresión que analiza las necesidades de *capacitación* dentro de las micro y pequeñas empresas del municipio de San Pedro Cholula, se precisa que se abordaron temas de problemáticas relacionadas con: *solución de problemas; manejo de conflictos, comunicación; coaching y retroalimentación; motivación; delegación de tareas; trabajo en equipo y liderazgo,* obteniendo resultados en los que, el liderazgo para dirigir al resto del equipo de trabajo, transmitiendo la energía que se requiere para mantener el compromiso del resto de los colaboradores del equipo en las tareas asignadas, es fundamental para el logro de los objetivos mientras que el resto de las variables no inciden en el desempeño o desarrollo de la micro o pequeña empresa.

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.*

De lo anterior se deduce que los directivos de las micro y pequeñas empresas situadas en el municipio de San Pedro Cholula asumen de forma adecuada su rol de líder, sin embargo requieren apoyo y capacitación relacionada con el resto de las variables abordadas en el 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 mypes. *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 mypes.* 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 mimypesdel 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 71. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de San Matías Tlalancaleca, Puebla, México

Refugio Lázaro Hernández
Nohemí González Tlaxco
Salvador Pérez Mejía
Luis Ernesto Irigoyen Arroyo

**TecNM campus San Martín Texmelucan**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.71

## Resumen

Uno de los factores clave en el desarrollo económico y social de todo país, y que, además, contribuye en gran medida a la generación de empleo, es la micro y pequeña empresa, siendo los directores de éstas, el pilar para la sostenibilidad y permanencia de las mismas. Sin embargo, no se le presta la debida atención a este sector por ser consideradas como simples negocios familiares, administrados o dirigidos, en su mayoría, de forma empírica por los mismos propietarios.

En esta investigación, se identificaron mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple, las *habilidades directivas* del municipio objeto de este estudio, a fin de determinar si éstas son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica a través de nueve constructos definidos. Los hallazgos comparativos indican que a nivel local y latinoamérica hay similitud en el manejo de conflictos y una diferencia notoria en torno a *capacitación* y motivación. Además, se identificaron cuatro variables significativas en tendencia hacia promover *capacitación*, las cuales fueron; *solución de problemas, coaching y retroalimentación, delegar y liderazgo.* Derivado de esto, se puede corroborar el hecho de que, la *capacitación* a directores, solo se presentó en el 51.18% de la muestra en el último año.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Puebla

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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 Matías Tlalancaleca, es uno de los 217 municipios pertenecientes al estado de Puebla, México. Se localiza en el centro oeste del estado y colinda con los municipios de Tlahuapan, San Salvador el Verde y San Martín Texmelucan.

De acuerdo al conteo de población y vivienda efectuado en el 2020, en este municipio se determinó una población total de 20,974 habitantes, de los cuales, el 51.3% fueron mujeres y el 48.7% fueron hombres. Considerando al total de la población que se encontraba ocupada, se identificó que el 32.1% eran empleados formales y el 67.9% trabajadores informales.

Por otro lado, la principal actividad económica de este municipio, se da a través de micro y pequeñas empresas familiares que, de acuerdo a los resultados del censo económico 2019, los sectores económicos que concentraron más unidades económicas en San Matías Tlalancaleca fueron; el comercio al menudo con un total de 462 unidades, industrias de manufactura diversa fueron 357 unidades, además de otros servicios con 116 unidades.

Los directores de estas micro y pequeñas empresas de estas unidades económicas, fueron los sujetos clave, considerados para efectos de esta investigación.

## 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 Matías Tlalancaleca.

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 Matías Tlalancaleca 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 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, 242 (61.89%) son hombres y 149 (38.11%) mujeres; 73.91% tiene hijos. Su estado civil indica que 32.82% son solteros y 67.18% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 1.78% no tienen estudios, 11.96% han cursado primaria, 25.45% secundaria, 13.74% carrera técnica, 34.1% bachillerato, 12.72% 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 89% del total de la muestra y la menos representada fue la de *agricultura, ganadería, silvicultura y pesca* con 3%, (ver Tabla 71.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 41.45% y en el mercado informal 58.55%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,838 de los cuales 940 (51.14%) son mujeres y 898 (48.86%) son hombres; además 799 (43.47%) son familiares de los direc-

tores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 994 (51.18%) de los trabajadores, 453 (45.57%) mujeres y 541 (54.43%) hombres.

**Tabla 71.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 11 | 3% |
| Industrias manufactureras | 14 | 3.8% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 325 | 89% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 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 71.2.

**Tabla 71.2.**
*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 Matías Tlalancaleca, Puebla, 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 71.3; 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 Matías Tlalancaleca, Puebla y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 71.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de San Matías Tlalancaleca, Puebla con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.829 | 4.274 | 0.698 | 4.26 | 0.672 | 0.014 |
| Manejo de conflictos | 0.83 | 4.226 | 0.648 | 4.222 | 0.674 | 0.004 |
| Comunicación | 0.774 | 4.411 | 0.537 | 4.373 | 0.618 | 0.038 |
| Coaching y retroalimentación | 0.793 | 4.275 | 0.586 | 4.229 | 0.644 | 0.046 |
| Motivación | 0.779 | 4.273 | 0.616 | 4.218 | 0.698 | 0.055 . |
| Delegar | 0.816 | 4.412 | 0.545 | 4.377 | 0.62 | 0.035 |
| Trabajo en equipo | 0.863 | 4.363 | 0.621 | 4.326 | 0.683 | 0.037 |
| Liderazgo | 0.782 | 4.231 | 0.625 | 4.218 | 0.654 | 0.013 |
| Capacitación | 0.875 | 4.073 | 0.741 | 4.005 | 0.785 | 0.068 . |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 71.3 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 71.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado

con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.685.

**Tabla 71.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.399 |
| R cuadrada | 0.693 |
| R cuadrada ajustada | 0.685 |
| Valor F | 92.5 |
| Grados de Libertad | 8 y 328 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 71.5, se consideran significativas 4 de las variables analizadas: *solución de problemas, coaching y retroalimentación, delegar y liderazgo; mientras que las variables de manejo de conflictos, comunicación, motivación y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

**Tabla 71.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en San Matías Tlalancaleca*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | 0.061 | 0.201 | 0.301 | 0.764 |
| Solución de problemas | 0.134 | 0.056 | 2.378 | 0.018* |
| Manejo de conflictos | -0.078 | 0.068 | -1.134 | 0.258 |
| Comunicación | -0.062 | 0.067 | -0.919 | 0.359 |
| Coaching y retroalimentación | 0.149 | 0.067 | 2.208 | 0.028* |
| Motivación | 0.077 | 0.065 | 1.195 | 0.233 |
| Delegar | -0.138 | 0.064 | -2.165 | 0.031* |
| Trabajo en equipo | -0.009 | 0.06 | -0.15 | 0.881 |
| Liderazgo | 0.889 | 0.062 | 14.266 | 0*** |

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

**Fuente: elaboración propia.**

## Discusión

Con el presente trabajo se llega a varios puntos de relevancia en el tema del liderazgo en virtud que es un tema de mucha importancia para las mypes, pero por las condiciones en las que se germinan las empresas de este tipo, es un aspecto de gran complejidad. En el estudio se puede observar que el 52.93% de los directores de empresas tienen escolaridad entre carrera técnica y secundaria hacía abajo (incluido el 1.78% sin estudios), que un dato que debe atraer mucho, porque el no saber cómo dirigir una empresa, es señal que se hace de forma empírica (a prueba y error), que incide directamente a la H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio en estudio, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica. Y para el restante 47.07, a pesar de contar con estudios entre bachillerato y posgrado, por lo general, de los resultados de la investigación, no hay certeza que esos estudios están orientados en áreas de negocios (Administración, Negocios, Economía, Contaduría, Desarrollo Empresarial, Gestión Empresarial u otras similares).

En su momento se muestra en la tabla 71.5 los resultados de la regresión, donde las variables que se consideran significativas: *solución de problemas, coaching y retroalimentación, delegar y liderazgo*; revisten un gran valor, porque son aquellas que pueden potencializar un crecimiento más sólido de las mypes, y como se señaló en el párrafo que antecede, no tener una formación adecuada, restringe la asertividad en estos aspectos vitales. En otros contextos (fuera de las mypes), quien toma las decisiones, no son los dueños, sino profesionales contratados para dar resultados, y dichos profesionales se han formado en negocios, por consecuencia, el éxito es mayor que donde no hay formación. De lo anterior, existen dos opciones para que haya consolidación de las mypes: que los dueños busquen formarse para hacer de la mejor manera su labor y/o delegar en manos de profesionales a quienes se les exijan resultados y a través de ellos mejorar los resultados.

## 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 mypes. *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 mypes.* 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 mimypesdel 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 72. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Tecamachalco, Puebla, México

Blanca Rosa Velázquez Merino
Sara Rodríguez Bucio
Dalila Velázquez Merino
Paulino Rojas Romero

**Universidad Tecnológica de Tecamachalco**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.72

## Resumen

El presente trabajo de investigación buscó determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Tecamachalco e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la capacitación. El estudio tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple en mypesdel estado con 2 a 50 colaboradores, buscando un 95% de confianza. Se aplicaron un total de 401 encuestas, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones cuya edad promedio fue de 40 años.

La actividad más representativa de las empresas fue: comercio al mayoreo y al menudeo. Las empresas establecidas formalmente representaron 32.56% y en el mercado informal 67.44%, predominando el sexo masculino en los negocios, entre otros datos no menos relevantes.

Por otra parte, podemos afirmar que el director de la Mype percibe sus necesidades de capacitación según sus propias habilidades directivas, y en consecuencia existe una relación directa entre las *habilidades directas* y la *capacitación* de las mypes. Así también las habilidades que predominan en los directivos son; el manejo de conflicto, comunicación y liderazgo, caso contrario las que menos predominan son: *solución de problemas, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y trabajo en equipo,* por lo anterior podemos concluir y afirmar que las *habilidades directivas* de los empresarios del municipio de Tecamachalco, Pue., no son diferentes a las otros directores de Latinoamérica.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Puebla

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypesy 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 mypeses 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 Secretaría de Economía a través de la Plataforma Data México (2019) enfocada a la emisión de datos públicos para fomentar la innovación, inclusión y diversificación de la economía mexicana refiere que en el año 2020 Tecamachalco tenía una población de 80,771 habitantes (48% son hombres y 52% mujeres) y con base en el último Censo Económico realizado en el 2019 por el INEGI, los sectores económicos que concentraron más unidades económicas fueron el Comercio al por menor con un total de 2,184 unidades lo que equivale al 48.8%, Otros Servicios Excepto Actividades Gubernamentales 642 correspondiente al 14.3% e Industrias Manufactureras 541 unidades equivalente al 12.1% del total. En el mismo periodo el comercio al por menor está conformado por el 3.44%, los servicios de salud en un 3.78%, Servicios profesionales en un 2.10%, y el 15.4% restante se encuentra integrado por sectores tales como servicios de apoyo a los negocios, de esparcimiento, financieros, educativos, de construcción, transportes y almacenamiento, entre otros.

Teniendo ese panorama se demostrará si las *habilidades directivas* de los directores de mypesde Tecamachalco son o no diferentes a las de directores de mypesde Latinoamérica, pues ambos tienen deben tomar decisiones estratégicas para alcanzar sus objetivos.

## 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 Tecamachalco.

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 Tecamachalco 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 mypesdel 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 401 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, 206 (51.37%) son hombres y 195 (48.63%) mujeres; 80.55% tiene hijos. Su estado civil indica que 25.44% son solteros y 74.56% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 5.97% no tienen estudios, 15.67% han cursado primaria, 16.92% secundaria, 17.16% carrera técnica, 31.09% bachillerato, 12.69% 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 71.1% del total de la muestra y la menos representada fue la de *información y comunicaciones* con 4.6%, (ver Tabla 72.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 32.56% y en el mercado informal 67.44%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,779 de los cuales 903 (50.76%) son mujeres y 876 (49.24%) son hombres; además 739 (41.54%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 786 (38.16%) de los trabajadores, 398 (50.64%) mujeres y 388 (49.36%) hombres.

**Tabla 72.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Industrias manufactureras | 26 | 7% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 263 | 71.1% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 40 | 10.8% |
| Información y comunicaciones | 17 | 4.6% |
| Otras actividades de servicios | 24 | 6.5% |

**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 72.2.

**Tabla 72.2.**
*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 Tecamachalco, Puebla, 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 72.3; 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 Tecamachalco, Puebla y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 72.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Tecamachalco, Puebla 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 | 4.013 | 0.799 | 4.26 | 0.672 | -0.247 *** |
| Manejo de conflictos | 0.835 | 3.991 | 0.78 | 4.222 | 0.674 | -0.231 *** |
| Comunicación | 0.87 | 4.17 | 0.783 | 4.373 | 0.618 | -0.203 *** |
| Coaching y retroalimentación | 0.862 | 4.043 | 0.777 | 4.229 | 0.644 | -0.186 *** |
| Motivación | 0.856 | 4.022 | 0.842 | 4.218 | 0.698 | -0.196 *** |
| Delegar | 0.861 | 4.121 | 0.795 | 4.377 | 0.62 | -0.256 *** |
| Trabajo en equipo | 0.876 | 4.157 | 0.785 | 4.326 | 0.683 | -0.169 *** |
| Liderazgo | 0.82 | 3.967 | 0.788 | 4.218 | 0.654 | -0.251 *** |
| Capacitación | 0.923 | 3.735 | 0.996 | 4.005 | 0.785 | -0.27 *** |

**Fuente: elaboración propia.**

En la Tabla 72.3 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 72.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.687.

**Tabla 72.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.554 |
| R cuadrada | 0.694 |
| R cuadrada ajustada | 0.687 |
| Valor F | 101.3 |
| Grados de libertad | 8 y 357 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 72.5 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 72.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Tecamachalco*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | -0.167 | 0.173 | -0.966 | 0.335 |
| Solución de problemas | 0.016 | 0.059 | 0.28 | 0.78 |
| Manejo de conflictos | 0.138 | 0.067 | 2.067 | 0.039* |
| Comunicación | -0.209 | 0.065 | -3.227 | 0.001*** |
| Coaching y retroalimentación | 0.041 | 0.067 | 0.611 | 0.542 |
| Motivación | 0.107 | 0.059 | 1.801 | 0.073. |
| Delegar | -0.081 | 0.069 | -1.166 | 0.245 |
| Trabajo en equipo | -0.062 | 0.065 | -0.954 | 0.341 |
| Liderazgo | 1.051 | 0.063 | 16.555 | 0*** |

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

**Fuente: elaboración propia.**

## Discusión

La *capacitación* no es un gasto, es una inversión para que la empresa tengan productividad, por lo que es necesario que los directores de las mypes, inviertan en *capacitación* y desarrollo de habilidades gerenciales, para realizar su labor de dirección de forma eficaz y eficiente. Moreno Baquedano & Wong Aitken (2018), afirman que "Las competencias intratégicas: necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y liderazgo, entre las cuales se mencionan: comunicación, empatía, delegación, coaching y trabajo en equipo", los directores tienen la responsabilidad de propiciar armonía, cohesión entre sus colaboradores, trabajo en equipo y que mejor que sea con fundamento.

De las habilidades gerenciales se destacan en la presente investigación, la comunicación, el manejo de conflictos y el liderazgo y motivación, en el Perú, Omar (2011) citado por Moreno Baquedano & Wong Aitken (2018), realizó una investigación sobre liderazgo transformador y satisfacción laboral, con el objetivo de analizar las posibles relaciones entre la satisfacción laboral y las percepciones del supervisor como un líder transformador, así como verificar el papel de la confianza sobre tales relaciones, llegando a la conclusión, de que existen importantes asociaciones entre las diferentes facetas del liderazgo transformador (consideración individualizada, motivación inspiradora, influencia idealizada y estimulación intelectual), la confianza en el supervisor, la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida en general, es de esperarse que los directores capacitados apliquen estrategias para la solución de conflictos, para motivar a sus empleados y que se aprecien resultados significativos, por lo anteriormente expuesto podemos concluir que para el contexto del municipio de Tecamachalco se acepta la hipótesis H1, las *habilidades directivas* de los directores de mypes NO son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica, caso contrario ocurre con H2, toda vez que las *habilidades directivas* de los directores de las mypesSI influyen positivamente en la *capacitación* de sus colaboradores, Paredes Zempual, Ibarra Morales, & Moreno Freites (2021) considera que es necesario que los gerentes aprendan a canalizar las diferentes capacidades del personal; mediante una comunicación asertiva y toma de decisiones, para incentivar la creación de un ambiente positivo y de motivación, poniendo de manifiesto la posición de liderazgo en la solución de conflictos.

## 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 mypes. *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 mypes.* 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 mimypesdel 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 73. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Zacapoaxtla, Puebla, México

Guillermo Mejía Méndez
David Gómez Bonilla
Laura Estefanía Hernández Galindo
Lidia Munguía Inés

**Instituto Tecnológico Superior de Zacapoaxtla**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.73

## Resumen

Las habilidades de los directivos en las organizaciones son elementos o factores detonantes en la competitividad de las mypespara poder lograr su permanencia y maximización económica dentro del Mercado, por lo que el presente capítulo destaca la importancia de las *habilidades directivas* y la *capacitación* en este tipo de unidades económicas que influyen en los responsables de conducir las empresas. En la primera etapa se realiza un análisis bibliográfico, de las diferentes perspectivas que influyen en la competitividad, desarrollo, crecimiento y productividad de las micro y pequeñas empresas. Así como distintos enfoques relacionados con la valoración de las *habilidad directivas*, estas como parte de la gestión estratégica del talento humano. La presente investigación se desarrolló en las mypespertenecientes al municipio de Zacapoaxtla, Puebla, México, a través de una investigación transversal, con un enfoque cuantitativo y cualitativo, de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. Donde el objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio. Los resultados, determinaron que los directores de las mypescuentan con bajas habilidades blandas y duras; y que la *capacitación*, es un factor detonante en la gestión empresarial competitiva.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Puebla

## 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 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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 Zacapoaxtla tiene relevancia en la sierra nororiental, en primer lugar por su ubicación geográfica, ya que se encuentra en la entrada a otros pueblos de la sierra, además por su participación en la Batalla del 5 de mayo. Esto ha propiciado la urbanización de la cabecera municipal, pero conserva la ruralidad en sus comunidades. La principal actividad es la comercial y de servicios en la ciudad, y las actividades agrícolas de baja intensidad en sus alrededores. Es el sexto municipio de mayor desarrollo y población de la sierra norte del estado de Puebla, sin embargo por la baja productividad de sus actividades económicas no logra emplear a la mano de obra local, por lo que el fenómeno de migración hacia las grandes ciudades y a los Estados Unidos es recurrente.

## 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 Zacapoaxtla.

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 Zacapoaxtla 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 mypesdel 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 371 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, 208 (56.06%) son hombres y 163 (43.94%) mujeres; 80.32% tiene hijos. Su estado civil indica que 31.08% son solteros y 68.92% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 5.29% no tienen estudios, 11.42% han cursado primaria, 18.11% secundaria, 8.36% carrera técnica, 38.44% bachillerato, 18.11% 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 70.6% del total de la muestra y la menos representada fue la de *información y comunicaciones* con 4.3%, (ver Tabla 73.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 45.88% y en el mercado informal 54.12%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,472 de los cuales 859 (58.36%) son mujeres y 613 (41.64%) son hombres; además 560 (38.04%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,176 (54.7%) de los trabajadores, 660 (56.12%) mujeres y 516 (43.88%) hombres.

**Tabla 73.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Industrias manufactureras | 50 | 15.3% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 231 | 70.6% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 32 | 9.8% |
| Información y comunicaciones | 14 | 4.3% |

**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 73.2.

**Tabla 73.2.**
*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 Zacapoaxtla, Puebla, 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

73.3; 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 Zacapoaxtla, Puebla y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 73.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Zacapoaxtla, Puebla 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 | 4.203 | 0.611 | 4.26 | 0.672 | -0.057 . |
| Manejo de conflictos | 0.814 | 4.102 | 0.655 | 4.222 | 0.674 | -0.12 *** |
| Comunicación | 0.82 | 4.345 | 0.577 | 4.373 | 0.618 | -0.028 |
| Coaching y retroalimentación | 0.792 | 4.127 | 0.603 | 4.229 | 0.644 | -0.102 *** |
| Motivación | 0.772 | 4.12 | 0.663 | 4.218 | 0.698 | -0.098 ** |
| Delegar | 0.84 | 4.345 | 0.576 | 4.377 | 0.62 | -0.032 |
| Trabajo en equipo | 0.854 | 4.238 | 0.673 | 4.326 | 0.683 | -0.088 * |
| Liderazgo | 0.727 | 4.104 | 0.594 | 4.218 | 0.654 | -0.114 *** |
| Capacitación | 0.825 | 3.838 | 0.704 | 4.005 | 0.785 | -0.167 *** |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 73.3 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 73.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una $R^2$ ajustada de 0.649.

**Tabla 73.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.418 |
| R cuadrada | 0.657 |
| R cuadrada ajustada | 0.649 |
| Valor F | 82.1 |
| Grados de libertad | 8 y 343 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 73.5, 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 73.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Zacapoaxtla*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | 0.21 | 0.198 | 1.062 | 0.289 |
| Solución de problemas | 0.035 | 0.053 | 0.666 | 0.506 |
| Manejo de conflictos | 0.034 | 0.047 | 0.718 | 0.474 |
| Comunicación | -0.236 | 0.058 | -4.082 | 0*** |
| Coaching y retroalimentación | 0.097 | 0.058 | 1.67 | 0.096. |
| Motivación | 0.054 | 0.051 | 1.062 | 0.289 |
| Delegar | -0.005 | 0.059 | -0.08 | 0.936 |
| Trabajo en equipo | -0.109 | 0.052 | -2.092 | 0.037* |
| Liderazgo | 1.03 | 0.06 | 17.149 | 0*** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

Las *habilidades directivas* juegan un papel crucial en los resultados de las micro y pequeñas empresas del municipio de Zacapoaxtla, lo cual es congruente a lo planteado por los diversos autores citados. En la compleja realidad que viven actualmente este tipo de negocios a raíz de la pandemia, estas habilidades y la disposición a capacitarse son elementos que no pueden postergarse. Las habilidades blandas trabajo en equipo, comunicación y liderazgo son significativas para la dirección de las micros y pequeñas empresas, si bien no puede descuidarse la *capacitación* de los directivos. El problema para los pequeños negocios es que por el tamaño de estas empresas los directivos carecen de capacidad de gestión y destinan pocos recursos a la *capacitación.* Además que el tamaño del mercado por la baja población de las comunidades circundantes influye negativamente en el incremento de los ingresos por ventas.

Respecto a la prueba de Hipótesis H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Zacapoaxtla, Puebla, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica se acepta la hipótesis de acuerdo al estadístico t. Se concluye que las *habilidades directivas* 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 mypes. *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 mypes.* 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 mimypesdel 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 74. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de El Marqués y Pedro Escobedo, Querétaro, México

Maricarmen Rico Galeana
Gerardo Gonzalez Trujillo
María Angélica Martinez Arizpe
Maria Alejandra Carretero Larrea

**Universidad Politécnica de Querétaro**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.74

## Resumen

El objetivo de la investigación tiene como finalidad identificar por medio de la capacitación y el desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de los municipios de el Marqués y Pedro Escobedo en el estado de Querétaro, mostrando una visión descriptiva y de esa manera detectar los elementos que surgen de la investigación con base para determinar el perfil general del nivel de percepción e identificar la influencia de las habilidades sobre la *capacitación*.

Se generaron 458 encuestas de las cuales 266 fueron realizadas por hombres y 192 por mujeres durante el periodo del 3 de marzo al 22 de julio de 2022 donde se incide que la mayoría de las mypesencuestadas pertenecen al sector de comercio y la minoría a transporte y almacenamiento.

De los hallazgos encontrados, destacan los rubros de liderazgo junto con el trabajo en equipo y por último la motivación con coeficientes más altos.

Es conocido que las actividades de la micro y pequeñas empresas aportan a la economía para conseguir una disminución del desempleo, conformando una actividad significativa de ingresos y suministros para las familias mexicanas.

Con base a la discusión destaca que las variables de motivación, coaching y manejo de conflictos son relevantes y por el contrario las irrelevantes presentaron ser; delegar actividades, trabajo en equipo y la *capacitación*.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Querétaro

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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 el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI, 2014), existen más de 5.5 millones de micro y pequeñas empresas-Mype's en México.

El Marqués y Pedro Escobedo son municipios que cuentan con un total de 309 072 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 7218 empresas (INEGI, 2022).

En el Marqués y Pedro Escobedo hay 5276 Mype's, lo que representa el 0,11% del total. El impacto de las Mype's en la dinámica económico y social es indiscutible por lo que su estudio representa la oportunidad de fortalecer un sector relevante para la vida productiva del país con la identificación de las variables de *capacitación* y desarrollo de habilidades de los directores en estas mypesde la región.

El análisis se centra en este estudio, con las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, y en ese mismo camino 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, como se ha mencionado anteriormente.

Pedro Escobedo es el séptimo municipio más poblado de Querétaro a lo largo del tiempo se ha caracterizado por ser una demarcación agrícola que contribuye no sólo a la compensación de la necesidad de alimentos, sino también a la industria y economía de la lo-

calidad y de la región, de igual forma el municipio de el Marqués por su ubicación estratégica para las empresas puesto que propiamente está integrada a la ciudad de Querétaro.

## 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 El Marqués y Pedro Escobedo.

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 El Marqués y Pedro Escobedo 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 mypesdel 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 458 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, 266 (58.08%) son hombres y 192 (41.92%) mujeres; 72.71% tiene hijos. Su estado civil indica que 32.89% son solteros y 67.11% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 3.12% no tienen estudios, 13.36% han cursado primaria, 21.6% secundaria, 6.9% carrera técnica, 34.3% bachillerato, 20.49% 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 52.6% del total de la muestra y la menos representada fue la de *transporte y almacenamiento* con 2.8%, (ver Tabla 74.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 41.04% y en el mercado informal 58.96%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,275 de los cuales 981 (43.12%) son mujeres y 1,294 (56.88%) son hombres; además 596 (26.2%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,228 (50.39%) de los trabajadores, 534 (43.49%) mujeres y 694 (56.51%) hombres.

**Tabla 74.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 15 | 3.5% |
| Explotación de minas y canteras | 19 | 4.4% |
| Industrias manufactureras | 26 | 6% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 226 | 52.6% |
| Transporte y almacenamiento | 12 | 2.80% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 61 | 14.2% |
| Información y comunicaciones | 29 | 6.7% |
| Actividades de atención de la salud humana y asistencia social | 13 | 3% |
| Otras actividades de servicios | 29 | 6.7% |

**Fuente: Elaboración propia.**

Los datos de la tabla 74.1 muestran que la gran mayoría de los encuestados pertenecen al sector Comercio y la minoría a Transporte y almacenamiento lo que es acorde a la distribución del PIB en nuestro país. Lo anterior no indica un sesgo en los resultados obtenidos.

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 74.2.

**Tabla 74.2.**
*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 del Marqués y Pedro Escobedo 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 74.3; 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 El Marqués y Pedro Escobedo, Querétaro y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 74.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de El Marqués y Pedro Escobedo, Querétaro con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.888 | 4.209 | 0.782 | 4.26 | 0.672 | -0.051 |
| Manejo de conflictos | 0.884 | 4.195 | 0.812 | 4.222 | 0.674 | -0.027 |
| Comunicación | 0.858 | 4.36 | 0.738 | 4.373 | 0.618 | -0.013 |
| Coaching y retroalimentación | 0.815 | 4.212 | 0.728 | 4.229 | 0.644 | -0.017 |
| Motivación | 0.841 | 4.206 | 0.786 | 4.218 | 0.698 | -0.012 |
| Delegar | 0.827 | 4.465 | 0.628 | 4.377 | 0.62 | 0.088 ** |
| Trabajo en equipo | 0.898 | 4.252 | 0.796 | 4.326 | 0.683 | -0.074 * |
| Liderazgo | 0.846 | 4.209 | 0.805 | 4.218 | 0.654 | -0.009 |
| Capacitación | 0.885 | 3.936 | 0.915 | 4.005 | 0.785 | -0.069 |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 74.3 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. La tabla muestra, a un nivel de confianza del 95%, muestra que existen tres variables que no son significativas estadísticamente: delegar, trabajo en equipo y *capacitación.* Lo anterior indica que los directores tienen bajas habilidades directivas en dichos rubros. Otro dato a resaltar es que todos los coeficientes de las variables independientes son negativos, lo que indica una correlación negativa.

Se puede ver en la Tabla 74.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 lo que indica que existe correlación entre las variables independientes y la variable dependiente (con la excepción de las tres variables que no son significativas) y una R^2 ajustada de 0.725 lo que significa que un poco más del 70% de las variables independientes explican las habilidades en *capacitación*, por lo que es recomendable buscar otras variables que pudieran explicar dichas habilidades.

**Tabla 74.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.46 |
| R cuadrada | 0.731 |
| R cuadrada ajustada | 0.725 |
| Valor F | 132.4 |
| Grados de Libertad | 8 y 390 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Se observa en la regresión presentada en la Tabla 74.5 se consideran significativas seis de las variables analizadas: *solución de problemas, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, trabajo en equipo y liderazgo; mientras que las variables de manejo de conflictos y delegar* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.* Liderazgo, trabajo en equipo y motivación son los tres aspectos con coeficientes más altos; mientras que comunicación muestra una relación inversa. El valor de la

intersección muestra que las variables independientes son necesarias para explicar que las *habilidades directivas* son necesarias para la *capacitación.*

**Tabla 74.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en El Marqués y Pedro Escobedo*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | 0.06 | 0.164 | 0.363 | 0.716 |
| Solución de problemas | 0.1 | 0.051 | 1.973 | 0.049* |
| Manejo de conflictos | -0.077 | 0.054 | -1.425 | 0.155 |
| Comunicación | -0.225 | 0.06 | -3.735 | 0*** |
| Coaching y retroalimentación | 0.174 | 0.055 | 3.19 | 0.002** |
| Motivación | 0.209 | 0.054 | 3.898 | 0*** |
| Delegar | -0.109 | 0.065 | -1.683 | 0.093. |
| Trabajo en equipo | 0.208 | 0.056 | 3.741 | 0*** |
| Liderazgo | 0.657 | 0.055 | 11.93 | 0*** |

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

**Fuente: elaboración propia.**

## Discusión

Una vez observado los datos obtenidos en la investigación, se recomienda para futuras investigaciones que es necesario encontrar algunas otras variables que pueden explicar las *habilidades directivas* y los efectos en la *capacitación* ya que su correlación, aunque es positiva, es baja.

Existen tres variables que no son significativas estadísticamente: delegar, trabajo en equipo y *capacitación.* Lo anterior concluye que los directores tienen bajas *habilidades directivas* en dichos rubros.

Se encontraron y consideran significativas seis de las variables analizadas, las cuáles son: *solución de problemas, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, trabajo en equipo y liderazgo;* mientras que las variables de manejo de conflictos y delegar no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Por lo que de acuerdo a lo que se plantea en el marco teórico de que la *capacitación* en el trabajador desarrolla su labor con efectividad (Valdivia et al., 2018), productividad y eficiencia que favorece la competitividad de las empresas, en realidad no muestran un efecto de impacto como se esperaba.

Por el contrario, *el liderazgo, trabajo en equipo y motivación* son los tres aspectos con coeficientes más altos; que se deben tener presentes para obtener una productividad mayor en las empresas estudiadas. Mientras que la comunicación muestra una relación inversa. El valor de la intersección muestra que las variables independientes son necesarias para explicar que las *habilidades directivas* son necesarias para 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 mypes. *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] (2014, 2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/

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 mypes.* 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 mimypesdel 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 75. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Querétaro, Querétaro, México

Ma. de Lourdes Martínez Alcaraz
Erika Morales Juárez
Silvia Paola Caltzontzi Jiménez
María Paulina Mejía Velázquez

**Universidad Tecnológica de Querétaro**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.75

## Resumen

Las habilidades técnicas y blandas de los directivos juegan un papel muy importante en los estilos de dirección de las organizaciones, dichos estilos pueden llevar por el buen camino, que es lo deseable, o bien llevarlas a la quiebra. Querétaro, una realidad: crecimiento económico, una necesidad: ser competitivo, es muy importante que los negocios tengan una propuesta de valor , razón por la cual, en el presente capítulo se desarrolla un estudio, con la intención de conocer cuál es el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de la micro y pequeña empresa del municipio de Querétaro e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación*, información de valor que puede contribuir a la organización como punto de partida, considerándola como una referencia para medir la efectividad de las estrategias utilizadas en relación con los resultados obtenidos. El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. De los resultados obtenidos se destacan dos variables, *capacitación* y liderazgo que sí tienen un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación,* cabe mencionar que el estudio cuenta con una muestra de 223, muy significativa, sin embargo, faltó para llegar a la meta requerida derivado de los cambios en la dirección e integrantes del grupo de investigación, sumado a esto las limitaciones generadas por pandemia COVID 19, ya que grupos académicos que formaron parte del trabajo colaborativo fueron confinados por contagio.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Querétaro

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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 municipal queretana se compone por 51.0% de mujeres y 49.0% hombres, Anuario económico anual 2022.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) informó que, el Indicador Global de la Actividad Económica (IGAE) a diciembre de 2020 tuvo una disminución del 3.8%. Las actividades primarias aumentaron 1.5%, mientras que las actividades terciarias y secundarias disminuyeron 4.3% y 3.2% respectivamente.

Querétaro ha logrado gran reconocimiento internacional, como la 8ª urbe con más "Potencial Económico" en el mundo. Esto en las publicaciones del periódico Financial Times.

La *capacitación* fortalece el desarrollo y el perfeccionamiento del manejo de las habilidades directivas, para cubrir este rubro el municipio de Querétaro tiene vigente los siguientes programas, por mencionar algunos: Programa Sistema de Agilización de Trámites para la Industria (SATI), Programa Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARE), Programa de Apoyo Temporal a Micro Negocios (PATMIN), Programa Licencias de Funcionamiento Multianuales.

José Luis Cámara Gil, presidente de la Asociación de Mi mypes Industriales de Querétaro, expuso que las empresas socias cursan procesos de capacitación, de mejora continua,

certificación e implementación de tecnología, con la finalidad de incrementar sus capacidades competitivas. Municipio de Querétaro(2021).

https://municipiodequeretaro.gob.mx/queretaro-tendra-primera-jornada-de-participacion-ciudadana-en-gobierno-abierto-2-15-2-3-21-2-2-97-444-2/

## 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 Querétaro.

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 Querétaro 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 mypesdel 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 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 41 años, 127 (56.95%) son hombres y 96 (43.05%) mujeres; 70.85% tiene hijos. Su estado civil indica que 37.22% son solteros y 62.78% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 2.29% no tienen estudios, 10.55% han cursado primaria, 16.51% secundaria, 15.14% carrera técnica, 35.78% bachillerato, 19.72% 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 74.3% del total de la muestra y la menos representada fue la de *otras actividades de servicios* con 5.4%, (ver Tabla 75.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 56.57% y en el mercado informal 43.43%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 839 de los cuales 389 (46.36%) son mujeres

y 450 (53.64%) son hombres; además 372 (44.34%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 540 (56.37%) de los trabajadores, 251 (46.48%) mujeres y 289 (53.52%) hombres.

**Tabla 75.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Industrias manufactureras | 21 | 10.4% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 150 | 74.3% |
| Información y comunicaciones | 20 | 9.9% |
| Otras actividades de servicios | 11 | 5.4% |

**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 75.2.

**Tabla 75.2.**
*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 Querétaro, Querétaro, 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 75.3; 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 Querétaro, Querétaro y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 75.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Querétaro, Querétaro con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.804 | 4.282 | 0.628 | 4.26 | 0.672 | 0.022 |
| Manejo de conflictos | 0.818 | 4.209 | 0.631 | 4.222 | 0.674 | -0.013 |
| Comunicación | 0.798 | 4.332 | 0.617 | 4.373 | 0.618 | -0.041 |
| Coaching y retroalimentación | 0.798 | 4.275 | 0.587 | 4.229 | 0.644 | 0.046 |
| Motivación | 0.803 | 4.194 | 0.645 | 4.218 | 0.698 | -0.024 |
| Delegar | 0.82 | 4.342 | 0.627 | 4.377 | 0.62 | -0.035 |
| Trabajo en equipo | 0.856 | 4.322 | 0.676 | 4.326 | 0.683 | -0.004 |
| Liderazgo | 0.739 | 4.195 | 0.599 | 4.218 | 0.654 | -0.023 |
| Capacitación | 0.833 | 3.947 | 0.727 | 4.005 | 0.785 | -0.058 |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 75.3 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 75.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.644.

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.421 |
| R cuadrada | 0.657 |
| R cuadrada ajustada | 0.644 |
| Valor F | 47.5 |
| Grados de libertad | 8 y 198 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 75.5 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 75.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Querétaro*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | 0.28 | 0.255 | 1.096 | 0.274 |
| Solución de problemas | -0.041 | 0.076 | -0.544 | 0.587 |
| Manejo de conflictos | -0.016 | 0.074 | -0.219 | 0.827 |
| Comunicación | -0.246 | 0.079 | -3.12 | 0.002** |
| Coaching y retroalimentación | 0.123 | 0.08 | 1.536 | 0.126 |
| Motivación | -0.032 | 0.068 | -0.479 | 0.632 |
| Delegar | 0.047 | 0.08 | 0.586 | 0.559 |
| Trabajo en equipo | 0.035 | 0.07 | 0.503 | 0.615 |
| Liderazgo | 1.015 | 0.077 | 13.194 | 0*** |

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

Siendo Querétaro el segundo destino a nivel nacional, donde las empresas tienen gran presencia en su actividad industrial, lo cual está generando nuevos retos y oportunidades que motivan el crecimiento dentro de nuestro municipio. Es por ello que no resultó raro encontrar las siguientes dos variables: comunicación y liderazgo, las cuales muestran una influencia significativa en relación con la *capacitación* (resultado de la correlación entre la *capacitación* en la variable comunicación 0.002** y liderazgo 0.0***) .

La comunicación es una de las soft skills con mayor importancia porque toda actividad laboral, principalmente en las mypes, requiere una interacción con las personas. Lamentablemente, muchas veces hay carencia en esta *soft skill* porque es una habilidad social que tiende a ser informal, e influenciada por el carácter y estado de ánimo de la persona. Mientras que el liderazgo es la primera habilidad requerida en las direcciones de las mypespara poder persuadir y motivar a los demás participantes con la finalidad de poder trabajar en una misma dirección para alcanzar el objetivo de la organización, y lograr de este modo que sea productiva, eficiente y competitiva.

Continuando con el análisis de la tabla 75.3 sobre las *habilidades directivas* de la mypesse encontraron los siguientes datos:

La solución de problemas se mantiene con una diferencia en la media de 0.022 puntos entre los directivos de Latinoamérica y los directivos queretanos, lo cual representa una fortaleza en la sensibilidad de poder atender situaciones de conflictos. Mientras que la variable manejo de conflictos tienen una diferencia de 0.013, es decir las habilidades son muy parecidas sin embargo estamos por debajo de la media, en relación con Latinoamérica. En cuanto a la habilidad de coaching y retroalimentación, estamos por encima de la media, con un valor de 0.046, como un medio que las empresas utilizan para elevar la productividad y disminuir la rotación de personal, permitiendo un buen clima laboral. Por otro lado, tanto la motivación como el liderazgo que demuestran los directivos se sitúan por debajo de la media., es por ello importante fortalecer la conexión con los grupos de interés relacionados con la organización. Respecto a la variable delegar que está por debajo de la puntuación, y finalmente el trabajo en equipo, con una variación negativa de 0.004, ya que se identificó que las mypesdel municipio son principalmente familiares y el círculo de confianza es cerrado.

Esto nos comprueba que el fortalecimiento de la mypes se da a través de darle más valor a la habilidad de liderazgo, trabajo en equipo y motivación, más que a la delegación de actividades, al manejo de conflictos y a la solución de problemas.

## 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 mypes. *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 mypes.* 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 mimypesdel 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 76. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de San Juan del Río, Querétaro, México

Sol Karina Sandoval López
Angel Custodio Navarrete Fernández
Ángel Adad Franco Baltazar
Isabel Ernestina López Navarro

**Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de San Juan del Río**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.76

## Resumen

La Micro y Pequeña Empresa (mypes) concentran el 99% de los negocios en nuestro país, con más de 4.1 millones de empresas, según datos oficiales del INEGI (2020), aun cuando en el estudio más reciente sobre la Demografía de los Negocios (INEGI, 2021) cerraron sus puertas cerca de un millón 583 mil., aportan un porcentaje importante del Producto Interno Bruto aproximadamente el 42 % y generan más del 70% de empleo a nivel nacional. 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 Juan del Río; se llevó a cabo con 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%. Se aplicaron un total de 582 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 en San Juan del Río, Querétaro, con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento.

Se realizó una investigación, en San Juan del Río, Querétaro, tomando en cuenta la correlación de las variables implicadas y con los resultados se determinó que, por un lado, las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de San Juan del Río son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica, por otro lado, las *habilidades directivas* de los directores de las mypes no influyen positivamente en la *capacitación*.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Querétaro

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 estudio fue desarrollado en el municipio de San Juan del Río, en el estado de Querétaro, el cual está ubicado en la zona centro del país y dada su ubicación geográfica cuenta con un gran crecimiento industrial, de acuerdo con el DENUE (2022), se tienen 12 945 unidades económicas en el municipio, categorizadas como micro y pequeñas empresas, teniendo un máximo de 50 trabajadores y una población de 297804 habitantes, siendo 51.2% mujeres y 48.8% hombres (INEGI, 2020), se cuenta con dos parques industriales, sin embargo, su actividad económica preponderante son los servicios y más específicamente el 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 San Juan 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 San Juan 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 582 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, 315 (54.12%) son hombres y 267 (45.88%) mujeres; 73.88% tiene hijos. Su estado civil indica que 30.41% son solteros y 69.59% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 5.08% no tienen estudios, 8.23% han cursado primaria, 18.56% secundaria, 8.23% carrera técnica, 37.83% bachillerato, 21.72% licenciatura y 0.35% 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 56.3% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades de atención de la salud humana y asistencia social* con 2.3%, (ver Tabla 76.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 54.53% y en el mercado informal 45.47%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 3,049 de los cuales 1,567 (51.39%) son mujeres y 1,482 (48.61%) son hombres; además 1,147 (37.62%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 2985 (78.76%) de los trabajadores, 1,388 (46.5%) mujeres y 1,597 (53.5%) hombres.

**Tabla 76.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | 0.28 | 0.255 | 1.096 | 0.274 |
| Solución de problemas | -0.041 | 0.076 | -0.544 | 0.587 |
| Manejo de conflictos | -0.016 | 0.074 | -0.219 | 0.827 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Comunicación | -0.246 | 0.079 | -3.12 | 0.002** |
| Coaching y retroalimentación | 0.123 | 0.08 | 1.536 | 0.126 |
| Motivación | -0.032 | 0.068 | -0.479 | 0.632 |
| Delegar | 0.047 | 0.08 | 0.586 | 0.559 |
| Trabajo en equipo | 0.035 | 0.07 | 0.503 | 0.615 |
| Liderazgo | 1.015 | 0.077 | 13.194 | 0*** |

**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 76.2.

**Tabla 76.2.**
*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 Juan del Río, Querétaro, 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 76.3; 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 Juan del Río, Querétaro y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 76.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de San Juan del Río, Querétaro 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 | 4.276 | 0.628 | 4.26 | 0.672 | 0.016 |
| Manejo de conflictos | 0.817 | 4.203 | 0.628 | 4.222 | 0.674 | -0.019 |
| Comunicación | 0.817 | 4.4 | 0.586 | 4.373 | 0.618 | 0.027 |
| Coaching y retroalimentación | 0.791 | 4.246 | 0.578 | 4.229 | 0.644 | 0.017 |
| Motivación | 0.826 | 4.219 | 0.668 | 4.218 | 0.698 | 0.001 |
| Delegar | 0.835 | 4.408 | 0.562 | 4.377 | 0.62 | 0.031 |
| Trabajo en equipo | 0.867 | 4.367 | 0.623 | 4.326 | 0.683 | 0.041 |
| Liderazgo | 0.775 | 4.242 | 0.582 | 4.218 | 0.654 | 0.024 |
| Capacitación | 0.806 | 4.054 | 0.638 | 4.005 | 0.785 | 0.049 . |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 76.3 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 76.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una $R^2$ ajustada de 0.639.

**Tabla 76.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.382 |
| R cuadrada | 0.644 |
| R cuadrada ajustada | 0.639 |
| Valor F | 125.1 |
| Grados de libertad | 8 y 552 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 76.5 se consideran significativas 2 de las variables analizadas: *trabajo en equipo y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación y delegar* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

**Tabla 76.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en San Juan del Río*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | 0.296 | 0.144 | 2.052 | 0.041* |
| Solución de problemas | -0.023 | 0.039 | -0.598 | 0.55 |
| Manejo de conflictos | 0.046 | 0.04 | 1.159 | 0.247 |
| Comunicación | -0.077 | 0.043 | -1.807 | 0.071. |
| Coaching y retroalimentación | 0.033 | 0.045 | 0.733 | 0.464 |
| Motivación | 0.07 | 0.039 | 1.772 | 0.077. |
| Delegar | -0.061 | 0.047 | -1.313 | 0.19 |
| Trabajo en equipo | 0.128 | 0.04 | 3.239 | 0.001*** |
| Liderazgo | 0.774 | 0.046 | 16.869 | 0*** |

Claves de Signif.: 0 ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1

**Fuente: elaboración propia.**

## Discusión

Para lograr un crecimiento o por lo menos mantenerse en el mercado, las mypes dependen en gran medida de las habilidades que tenga el director de la organización, que en muchas ocasiones cuenta con gran conocimiento técnico (habilidades duras), o bien solo tiene el conocimiento sobre el manejo de personal y cuestiones más administrativas (habilidades blandas), sin embargo y para suplir estas deficiencias hay quienes recurren a la *capacitación* y con esto logran sacar adelante la organización o como lo considera Cuesta (2015), se requiere del desarrollo de habilidades con el fin de ver de una forma holística a la organización.

De acuerdo con los resultados de la tabla 76.3, podemos observar que todas las variables tienen un alfa de Cronbach entre 0.77 y 0.86, por lo que se tiene una buena consistencia interna y en todos los casos se está evaluando lo que se desea, adicionalmente y dado que el valor p en todas las variables es menor de α, es decir, es menor de 0.05, significa que las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de San Juan del Río son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica por lo que se acepta la hipótesis H1.

Observamos también en la tabla 76.5 que, de acuerdo con los resultados mostrados en el valor p en casi todas las variables es mayor de alfa (0.05), excepto en el trabajo en equipo y liderazgo, con valores de 0.001 y 0 respectivamente, lo que nos indica que las variables no influyen en la *capacitación* en las mypes de San Juan del Río, por lo que se rechaza H2, ya que las *habilidades directivas* de los directores de las mypes no influyen positivamente en la *capacitación.*

Es importante fomentar el deseo de implementar una mejora, pues de nada serviría que lo que hoy llamamos áreas de oportunidad se logren y no exista el deseo de implementarlas, por ello es razonable una estrategia de seguimiento cuando se implemente, pues hay estudios de rechazo que se derivan de aspectos culturales, familiares y tradicionales, lo que llega a impactar directamente en la forma de pensar y actuar.

## 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 mypes.

*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). INEGI. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx

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 emprendedo-

res. *Publicaciones empresariales.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

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

INEGI. (2020). Censos Económicos 2019. Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf

INEGI. (2021). El INEGI presenta los resultados del estudio sobre la demografía de los negocios 2021. Comunicado de prensa Núm. 790/21. 21 de cidiembre de 2021. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EDN/EDN_2021.pdf

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 mypes.* 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 mimypesdel 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 77. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Bacalar, Quintana Roo, México

Alan Alberto Castellanos Osorio
José Antonio Tello Cime
Alba Rosaura Manzanero Gutiérrez
Jesús Abraham Peraza Santos

**Tecnológico Nacional de México, campus Chetumal**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.77

## Resumen

La presente investigación analiza si las *habilidades directivas* de los directivos de las mypesen el municipio de Bacalar y la forma en que éstas influyen en la *capacitación* que otorgan a sus empleados, guardan similitud o no con las de los directivos de este tipo de empresas en Latinoamérica, utilizando una metodología cuantitativa con diseño transversal de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional, mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple.

Los resultados destacan que las diferencias en las *habilidades directivas* de los empresarios en el área estudiada, no presentan básicamente diferencias con las de sus homólogos de Latinoamérica, situación similar a la que se presenta entre dichas *habilidades directivas y la capacitación.*

Siendo necesario invertir en la *capacitación* para la formación de habilidades blandas indispensables para mejorar la prestación de los servicios de hospedaje y alimentación, que predominan en las mypesdel municipio.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Quintana Roo

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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 Bacalar se encuentra ubicado en el Estado de Quintana Roo, y tiene como cabecera municipal la ciudad del mismo nombre, encontrándose geográficamente a la orilla de la Laguna de Bacalar o de los siete colores, siendo esta su principal atractivo turístico y, por consiguiente, su principal fuente de ingresos, al generar una gran afluencia de visitantes mayormente de origen extranjero que buscan actividades recreativas basadas en el turismo de naturaleza.

De acuerdo con los datos del INEGI, en el municipio de Bacalar habitan 41,754 personas, siendo el rango de edad predominante entre 20 y 29 años, la gran mayoría de las localidades son de tipo rural.

En cuanto a las actividades económicas que se desarrollan en este municipio, la mayoría está dedicada a servicios de alojamiento temporal, preparación de alimentos y bebidas y servicios de esparcimiento culturales, deportivos y recreativos, aunque también destaca el comercio al mayoreo y menudeo.

## 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 Bacalar.

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 Bacalar 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 mypesdel 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 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 37 años, 207 (52.94%) son hombres y 184 (47.06%) mujeres; 60.1% tiene hijos. Su estado civil indica que 43.59% son solteros y 56.41% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 4.46% no tienen estudios, 6.3% han cursado primaria, 18.37% secundaria, 6.56% carrera técnica, 39.9% bachillerato, 24.15% 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 45.4% del total de la muestra y la menos representada fue la de *información y comunicaciones* con 3.2%, (ver Tabla 77.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 74.08% y en el mercado informal 25.92%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1706 de los cuales 809 (47.42%) son mujeres y 897 (52.58%) son hombres; además 422 (24.74%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,430 (65.12%) de los trabajadores, 659 (46.08%) mujeres y 771 (53.92%) hombres.

**Tabla 77.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Industrias manufactureras | 48 | 12.9% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 169 | 45.4% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 115 | 30.9% |
| Información y comunicaciones | 12 | 3.2% |
| Actividades de servicios administrativos y de apoyo | 14 | 3.8% |
| 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 77.2.

**Tabla 77.2.**
*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 Bacalar, Quintana Roo, 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 77.3; 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 Bacalar, Quintana Roo y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 77.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Bacalar, Quintana Roo con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.861 | 4.258 | 0.68 | 4.26 | 0.672 | -0.002 |
| Manejo de conflictos | 0.868 | 4.184 | 0.705 | 4.222 | 0.674 | -0.038 |
| Comunicación | 0.843 | 4.274 | 0.729 | 4.373 | 0.618 | -0.099 ** |
| Coaching y retroalimentación | 0.865 | 4.157 | 0.682 | 4.229 | 0.644 | -0.072 * |
| Motivación | 0.819 | 4.211 | 0.689 | 4.218 | 0.698 | -0.007 |
| Delegar | 0.816 | 4.262 | 0.654 | 4.377 | 0.62 | -0.115 *** |
| Trabajo en equipo | 0.876 | 4.307 | 0.72 | 4.326 | 0.683 | -0.019 |
| Liderazgo | 0.832 | 4.172 | 0.721 | 4.218 | 0.654 | -0.046 |
| Capacitación | 0.88 | 4.017 | 0.81 | 4.005 | 0.785 | 0.012 |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 77.3 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 77.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una $R^2$ ajustada de 0.733.

**Tabla 77.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| **Error estándar** | **0.411** |
| **R cuadrada** | **0.739** |
| **R cuadrada ajustada** | **0.733** |
| **Valor F** | **130.6** |
| **Grados de libertad** | **8 y 369** |
| **Valor p** | **0** |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 77.5; se consideran significativas 6 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 77.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Bacalar*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| **(Intersección)** | **-0.062** | **0.155** | **-0.399** | **0.69** |
| **Solución de problemas** | **0.1** | **0.049** | **2.035** | **0.043*** |
| **Manejo de conflictos** | **-0.041** | **0.05** | **-0.819** | **0.414** |
| **Comunicación** | **-0.138** | **0.053** | **-2.623** | **0.009**** |
| **Coaching y retroalimentación** | **0.217** | **0.055** | **3.915** | **0***** |
| **Motivación** | **0.193** | **0.055** | **3.516** | **0***** |
| **Delegar** | **-0.115** | **0.053** | **-2.173** | **0.03*** |
| **Trabajo en equipo** | **-0.034** | **0.052** | **-0.659** | **0.51** |
| **Liderazgo** | **0.803** | **0.055** | **14.718** | **0***** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

Derivado del análisis de la información obtenida de las mypesdel municipio de Bacalar, se observa que la edad promedio de los empresarios encuestados es de 37 años, donde el mayor porcentaje cuenta con estudios de bachillerato, formación que contempla el manejo de competencias generales que deben permitirles lograr un desenvolvimiento más seguro, y desarrollar una mayor resiliencia ante el contexto económico cambiante que se presente.

Sin embargo, el aspecto cultural de la población del municipio y de Latinoamérica, influye en las habilidades y percepción de los directivos sobre la importancia de la *capacitación,* al desarrollar está de manera informal, y considerar la formal como un gasto en vez de una inversión, aunado a la alta rotación de personal que se presenta en sus negocios.

Se concluye que los directores de las mypesen el municipio de Bacalar, tienen bajas *habilidades directivas* e influyen negativamente en la *capacitación* de su personal y de ellos mismos, por ello se rechaza la hipótesis H2.

Por lo que es necesario que se capacitan en aspectos de liderazgo, delegación de responsabilidades y administración de personal, para lograr mejores resultados en sus empresas.

Así mismo, deben invertir en la formación de habilidades blandas (soft skill) de sus empleados, sobre todo por el tipo de giros que predominan en está demarcación que son servicios de hospedaje y preparación de alimentos.

En relación a la hipótesis H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypesdel municipio de Bacalar son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica; y considerando los resultados obtenidos de la comparación de las medias de las nueve variables analizadas, se rechaza la misma al no existir prácticamente diferencias en dichos valores; teniendo una gran similitud en las *habilidades directivas* entre los directivos las micro y pequeñas empresas del municipio de Bacalar con las de Latinoamérica, por lo que se rechaza la misma.

## 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 mypes. *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 mypes.* 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 mimypesdel 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 78. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Benito Juárez, Quintana Roo, México

Elisa Guillén Arguelles
Hermelindo Chi Poot
José Román Bracamonte Pacheco
José Oscar Manuel Duran Quiñones

**Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Cancún**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.78

## Resumen

El objetivo principal de este capítulo fue determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Benito Juárez, Quintana Roo e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación*. La investigación se realizó mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypesdel municipio, aplicado a un total de trabajadores que osciló entre 2 y 50, con un nivel de confianza de 95%, 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5. Se aplicaron un total de 384 cuestionarios en el periodo 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. Entre los resultados más relevantes se encontró que existen diferencias significativas entre las habilidades de los directivos de las mypes de Benito Juárez y los de Latinoamérica, así como de una fuerte asociación positiva entre la *capacitación* y las demás *habilidades directivas*.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Quintana Roo

## 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 y Cramer, 2001) 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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 Benito Juárez es el más importante del estado, ya que alberga al destino vacacional más visitado del país y reconocido mundialmente: Cancún. A cincuenta años de existencia, antes de la pandemia recibía más de siete millones de turistas, con una disminución del 53% en 2020, recuperándose en 2021 en un 37.1% en la llegada de turistas (SEDETUR, 2022). Cuenta con una infraestructura de más de 35 mil cuartos de hotel y el aeropuerto más grande de México. Ha tenido un auge en inversiones y transformación, convirtiéndolo en un destino y una región para vivir y desarrollar todo el potencial personal y empresarial (Municipio de Benito Juárez, 2022).

A pesar del auge turístico, en 2019 la tercera parte de la población vivía en condiciones de pobreza y casi 70 mil personas en pobreza extrema. Algunas localidades presentan bajos índices de educación, carencias en salud y alimentación, y en más de cien asentamien-

tos irregulares, se observa la falta de servicios en las viviendas y en las calles. Sin embargo, el municipio concentra el 47.8% de las mypesdel estado, en las que predominan los servicios (94.2%), lo que demuestra la importancia del destino y su grado de madurez.

## 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 Benito 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 Benito 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 mypesdel municipio de Benito Juárez, 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 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, 261 (67.97%) son hombres

y 123 (32.03%) mujeres; 75.52% tiene hijos. Su estado civil indica que 31.77% son solteros y 68.23% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 4.26% no tienen estudios, 7.45% han cursado primaria, 10.9% secundaria, 9.57% carrera técnica, 43.88% bachillerato, 23.14% licenciatura y 0.8% 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 las menos representadas fueron la de *información y comunicaciones y la de actividades de servicios administrativos y de apoyo* con 4% cada una, (ver Tabla 78.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 59.25% y en el mercado informal 40.75%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,810 de los cuales 1,128 (40.14%) son mujeres y 1,682 (59.86%) son hombres; además 729 (25.94%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 2,369 (69.13%) de los trabajadores, 944 (39.85%) mujeres y 1,425 (60.15%) hombres.

**Tabla 78.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Industrias manufactureras | 35 | 9.4% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 182 | 48.9% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 53 | 14.2% |
| Información y comunicaciones | 15 | 4% |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas | 24 | 6.5% |
| Act. de servicios administrativos y de apoyo | 15 | 4% |
| Otras actividades de servicios | 48 | 12.9% |

**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 78.2.

**Tabla 78.2.**
*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 Benito Juárez, Quintana Roo, 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 78.3. 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 Benito Juárez, Quintana Roo y sus correspondientes en el estudio general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 78.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Benito Juárez, Quintana Roo con la del estudio en general*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.811 | 4.303 | 0.675 | 4.26 | 0.672 | 0.043 |
| Manejo de conflictos | 0.829 | 4.276 | 0.705 | 4.222 | 0.674 | 0.054 |
| Comunicación | 0.794 | 4.468 | 0.585 | 4.373 | 0.618 | 0.095 ** |
| Coaching y retroalimentación | 0.811 | 4.261 | 0.677 | 4.229 | 0.644 | 0.032 |
| Motivación | 0.78 | 4.285 | 0.687 | 4.218 | 0.698 | 0.067 . |
| Delegar | 0.801 | 4.483 | 0.593 | 4.377 | 0.62 | 0.106 *** |
| Trabajo en equipo | 0.86 | 4.414 | 0.672 | 4.326 | 0.683 | 0.088 * |
| Liderazgo | 0.783 | 4.317 | 0.633 | 4.218 | 0.654 | 0.099 ** |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Capacitación | 0.847 | 4.1 | 0.757 | 4.005 | 0.785 | 0.095 * |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 78.3 se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 78.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.74.

**Tabla 78.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.387 |
| R cuadrada | 0.746 |
| R cuadrada ajustada | 0.74 |
| Valor F | 128.9 |
| Grados de libertad | 8 y 352 |
| Valor p | .0001 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 78.5, 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 78.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Benito Juárez*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | -0.017 | 0.176 | -0.097 | 0.923 |
| Solución de problemas | 0.172 | 0.05 | 3.399 | 0.001*** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Manejo de conflictos | 0.059 | 0.046 | 1.284 | 0.2 |
| Comunicación | -0.203 | 0.058 | -3.503 | 0.001*** |
| Coaching y retroalimentación | 0.251 | 0.05 | 5.062 | 0*** |
| Motivación | 0.056 | 0.052 | 1.077 | 0.282 |
| Delegar | -0.175 | 0.058 | -3.022 | 0.003** |
| Trabajo en equipo | -0.057 | 0.053 | -1.08 | 0.281 |
| Liderazgo | 0.875 | 0.054 | 16.19 | 0*** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

En relación a la hipótesis H1, se acepta parcialmente, ya que al comparar el valor de las medias de las habilidades del director de las mypesde Benito Juárez y las de Latinoamérica, se observa que cinco variables de un total de nueve, presentan diferencias significativas: *comunicación, delegar, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación.* De estas cinco variables, los directivos de las mypesde Benito Juárez presentan mejores resultados que las mypesLatinoamericanas. Estas diferencias se pueden explicar en parte; debido a que Cancún, la cabecera del municipio, cuenta con una gran diversidad de directivos provenientes de varias partes de la República Mexicana, aunado a que algunos micro y pequeños empresarios han laborado en empresas del sector turístico, donde se fomenta la *capacitación*, el trabajo en equipo, la calidad en el servicio, el empowerment, así como la comunicación efectiva. Lo anterior, se relaciona con lo señalado por Puga y Martínez (2008), quienes indican que para que la función directiva sea exitosa, se debe orientar hacia el conocimiento, el liderazgo, las habilidades de comunicación, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo. Sin embargo, lo interesante sería verificar si la aplicación de estas habilidades por parte de los directivos está generando resultados positivos para las mypes, especialmente en productividad y competitividad, como lo señalan Luk (1996), Saloner et al. (2005) y Vargas y Del Castillo (2008).

Al correlacionar la capacitación y las demás *habilidades directivas,* se encontró que existe una fuerte asociación positiva entre las variables, lo que comprueba la hipótesis H2. Para conocer qué variables tienen mayor fuerza de asociación, se determinaron sus coeficientes y sus significancias; cinco variables tuvieron un efecto significativo con la *capacitación*, de estas cinco, tres tuvieron una correlación positiva: *coaching y retroalimentación, solución de problemas y liderazgo; mientras que las variables comunicación y delegar,* presentan una correlación negativa. Con base en estos resultados y en las correlaciones positivas, que indican que a mayor capacitación mayor desarrollo de esas *habilidades directivas* y viceversa, es muy recomendable que los microempresarios se enfoquen principalmente en desarrollar habilidades

de coaching y retroalimentación, en promover la solución de problemas y en el liderazgo.

## 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 mypes. *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.

Municipio de Benito Juárez (2022). Refrenda Cancún liderazgo turístico en 2021. Dirección General de Comunicación Social. Comunicado de Prensa No. 195. https://cancun.gob.mx/refrenda-cancun-liderazgo-turistico-en-2021/

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 mypes.* 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 Turismo del Estado de Quintana Roo [SEDETUR] (2022). Indicadores Turísticos Enero-Diciembre 2021. https://sedeturqroo.gob.mx/ARCHIVOS/indicadores/Indicador-Tur-EneDic-2021.pdf

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 mimypesdel 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 79. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo, México

Pedro José Rivero Turriza
Efrén David Turriza Borges
María del Carmen Chulim López

**Instituto Tecnológico Superior de Felipe Carrillo Puerto**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.79

## Resumen

La presente investigación desarrollada con empresarios del municipio de Felipe Carrillo Puerto en el Estado de Quintana Roo, denota la importancia de la *capacitación* en las *habilidades directivas* de los microempresarios para el mantenimiento de las organizaciones en el mercado y su crecimiento de las mismas.

Se aplicaron un total de 441 encuestas durante el año 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de microempresas de la región. Se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1328 (56.95%) de los trabajadores, 637 (47.97%) mujeres y 691 (52.03%) hombres.

El principal giro de los micronegocios se ubica en el sector terciario, específicamente en la rama comercial 64.5% del total de la muestra y la menos representada fue la de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca con 3.9%. También se puede observar que no existen diferencias significativas en cuanto a los resultados de las *habilidades directivas* de los países de Latinoamérica participantes en la investigación.

Se destaca el liderazgo como la habilidad más relevante para la capacitación, por otro lado, la delegación y la comunicación destacaron como los como los menos importantes. Se puede observar, por lo tanto, una disparidad importante en las *habilidades directivas* de los microempresarios lo que puede llevar a diseñar planes de *capacitación* más efectivos de acuerdo a estos requerimientos.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Quintana Roo

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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 Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo, se encuentra ubicada en el centro del estado, a 100 km de la ciudad de Tulum e inicio de la Riviera Maya. Se le ha considerado a esta región centro, como la capital de la cultura maya debido a su alta concentración de habitantes de esta etnia.

Por razones históricas la zona se ha encontrado alejada del desarrollo turístico del norte y de la concentración de la administración pública del sur de la entidad. Esto ha originado que las principales actividades de la llamada zona maya sean, las primarias y terciarias, dejando casi inexistentes las de transformación. Por lo tanto, la experiencia de los empresarios del área está relacionada con estas últimas actividades.

## 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 Felipe Carrillo Puerto.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypesdel municipio de Felipe Carrillo Puerto 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 mypesdel 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 441 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, 265 (60.09%) son hombres y 176 (39.91%) mujeres; 74.83% tiene hijos. Su estado civil indica que 28.8% son solteros y 71.2% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 5.79% no tienen estudios, 10.19% han cursado primaria, 13.66% secundaria, 13.43% carrera técnica, 33.8% bachillerato, 23.15% 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 64.5% del total de la muestra y la menos representada fue la de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca con 3.9%, (ver Tabla 79.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 75.98% y en el mercado informal 24.02%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,887 de los cuales 922 (48.86%) son mujeres y 965 (51.14%) son hombres; además 786 (41.65%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,328 (56.95%) de los trabajadores, 637 (47.97%) mujeres y 691 (52.03%) hombres.

**Tabla 79.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 16 | 3.90% |
| Industrias manufactureras | 32 | 7.80% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 263 | 64.50% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 52 | 12.70% |
| Información y comunicaciones | 22 | 5.40% |
| Otras actividades de servicios | 23 | 5.60% |

**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 79.2.

**Tabla 79.2.**
*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 Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo, 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 79.3; 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 Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 79.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.866 | 4.188 | 0.7 | 4.26 | 0.672 | -0.072 * |
| Manejo de conflictos | 0.853 | 4.148 | 0.677 | 4.222 | 0.674 | -0.074 * |
| Comunicación | 0.874 | 4.36 | 0.606 | 4.373 | 0.618 | -0.013 |
| Coaching y retroalimentación | 0.825 | 4.203 | 0.612 | 4.229 | 0.644 | -0.026 |
| Motivación | 0.866 | 4.197 | 0.673 | 4.218 | 0.698 | -0.021 |
| Delegar | 0.877 | 4.357 | 0.612 | 4.377 | 0.62 | -0.02 |
| Trabajo en equipo | 0.87 | 4.28 | 0.64 | 4.326 | 0.683 | -0.046 |
| Liderazgo | 0.838 | 4.203 | 0.64 | 4.218 | 0.654 | -0.015 |
| Capacitación | 0.863 | 3.965 | 0.727 | 4.005 | 0.785 | -0.04 |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 79.3 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 79.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una $R^2$ ajustada de 0.7.

**Tabla 79.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| **Medición** | **Valor** |
|---|---|
| Error estándar | 0.393 |
| R cuadrada | 0.706 |

| | |
|---|---|
| R cuadrada ajustada | 0.7 |
| Valor F | 116 |
| Grados de libertad | 8 y 387 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 79.5, 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 79.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Felipe Carrillo Puerto*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | 0.04 | 0.161 | 0.25 | 0.803 |
| Solución de problemas | 0.071 | 0.047 | 1.499 | 0.135 |
| Manejo de conflictos | 0.063 | 0.049 | 1.283 | 0.2 |
| Comunicación | -0.091 | 0.056 | -1.629 | 0.104 |
| Coaching y retroalimentación | 0.026 | 0.057 | 0.457 | 0.648 |
| Motivación | 0.003 | 0.056 | 0.048 | 0.962 |
| Delegar | -0.031 | 0.056 | -0.559 | 0.577 |
| Trabajo en equipo | 0.005 | 0.05 | 0.104 | 0.917 |
| Liderazgo | 0.896 | 0.061 | 14.62 | 0*** |

Claves de Signif.: 0 ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

De acuerdo a los resultados observados en la tabla 79.1 la principal actividad de las microempresas en la región son las del sector terciario, específicamente el comercio al mayoreo y al menudeo, asimismo; de acuerdo a los resultados comparativos de la tabla 79.5 se puede afirmar que el principal rasgo que influye en la *capacitación* de las microempresas es el liderazgo, los que menos influencia tienen en de acuerdo a estos datos son la delegación la comunicación.

En cuanto a la H1 los resultados comparativos para muestras independientes como se puede observar en la tabla 79.3, no difieren de manera importante con los observados en los países de Latinoamérica participantes en la investigación, ya que en ambos casos la solución de problemas y manejo de conflictos; -0.072 y -0.074 respectivamente, presentaron los valores más elevados en la media, por lo tanto, se rechaza esta hipótesis.

Respecto a la H2, se puede afirmar en tanto que las *habilidades directivas*, especialmente en el liderazgo si influyen en la *capacitación* y no son necesariamente bajas si no que existe una disparidad en el desempeño de las mismas como en el caso de la comunicación y la delegación ya que presentan valores muy bajos en el valor de. Entre las habilidades directivas que muestran una relación significativa se encuentra la de liderazgo con una Pr(>|t|) menor 0.05, ya que las demás no presentan esta significancia, por lo tanto, se acepta la hipótesis dado que al menos la habilidad de liderazgo, influye de manera importante.

## 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 mypes. *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 mypes.* 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 mimypesdel 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 80. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de José María Morelos, Quintana Roo, México

Sonia Esther Alejo Herrera
María Josefina Aguilar Leo
Laura del Carmen Garrido López
Lizbeth Araiz Angulo Tapia

**Tecnológico Nacional de México, Campus Chetumal**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.80

## Resumen

El potencial que demuestran los directivos de una empresa contribuye al éxito de la organización, así como las competencias como; 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).

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 José María Morelos e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.* Para determinar la capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypesde José María Morelos, Quintana Roo, México, se encuestaron a un total de 389 empresarios, de los cuales 181 son hombres y 208 mujeres. De las principales actividades a las que se dedican las más representativas fueron comercio al mayoreo y al menudeo, y la menos representativa fue la de actividades profesionales científicas y técnicas.

La variable *capacitación* es donde hubo la mayor discrepancia observada, existiendo diferencia entre los puntajes de las medias, notando que tres de ellas son mayores para las obtenidas en latinoamérica.

Los resultados arrojaron que el liderazgo es la variable más significativa ante la variable de *capacitación,* seguida por la comunicación y manejo de conflictos tomando en cuenta que los participantes del estudio de José María Morelos carecen de formación profesional.

El fortalecimiento de las habilidades para la solución de problemas, coaching y retroalimentación y trabajo en equipo podrían incrementar las posibilidades de dirigir hacia mejores resultados.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Quintana Roo

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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

José María Morelos es un municipio que pertenece al estado de Quintana Roo, cuenta con un total de 39165 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 1097 empresas (INEGI, 2022). La actual población de José María Morelos se origina en el siglo XX, siendo un campamento chiclero, que también se dedicaba a la explotación de las maderas preciosas de la selva Quintanarroense; la mayoría de sus pobladores iniciales eran emigrantes de otros estados del país, llegados a Quintana Roo por la promoción que daba el gobierno a la colonización y desarrollo económico del territorio.

José María Morelos se encuentra localizado a 50 kilómetros de Peto, Yucatán y en el presente sus principales actividades económicas siguen siendo la agricultura, la apicultura, la silvicultura y la ganadería. De los 11 municipios del estado es el único que no cuenta con una franja marítima. Su superficie es de 6739 km2, tiene un total de 64 comunidades. (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 José María Morelos.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypesdel municipio de José María 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 mypesdel 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 39 años, 181 (46.53%) son hombres y 208 (53.47%) mujeres; 73.26% tiene hijos. Su estado civil indica que 31.88% son solteros y 68.12% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 6.79% no tienen estudios, 9.92% han cursado primaria, 21.93% secundaria, 7.57% carrera técnica, 38.38% bachillerato, 15.4% 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 74% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades profesionales, científicas y técnicas* con 3.6%, (ver Tabla 80.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 69.35% y en el mercado informal 30.65%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,091 de los cuales 561 (51.42%) son mujeres y 530 (48.58%) son hombres; además 428 (39.23%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 854 (68.76%) de los trabajadores, 434 (50.82%) mujeres y 420 (49.18%) hombres.

**Tabla 80.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Industrias manufactureras | 44 | 12% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 271 | 74% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 24 | 6.6% |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas | 13 | 3.6% |
| 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 80.2.

**Tabla 80.2.**
*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 José María Morelos, Quintana Roo, 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 80.3; 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 José María Morelos, Quintana Roo y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 80.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de José María Morelos, Quintana Roo con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.835 | 4.275 | 0.686 | 4.26 | 0.672 | 0.015 |
| Manejo de conflictos | 0.869 | 4.262 | 0.698 | 4.222 | 0.674 | 0.04 |
| Comunicación | 0.845 | 4.357 | 0.614 | 4.373 | 0.618 | -0.016 |
| Coaching y retroalimentación | 0.798 | 4.246 | 0.593 | 4.229 | 0.644 | 0.017 |
| Motivación | 0.849 | 4.178 | 0.726 | 4.218 | 0.698 | -0.04 |
| Delegar | 0.888 | 4.293 | 0.66 | 4.377 | 0.62 | -0.084 * |
| Trabajo en equipo | 0.913 | 4.297 | 0.713 | 4.326 | 0.683 | -0.029 |
| Liderazgo | 0.773 | 4.209 | 0.596 | 4.218 | 0.654 | -0.009 |
| Capacitación | 0.817 | 4.058 | 0.687 | 4.005 | 0.785 | 0.053 |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 80.3 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 80.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.661.

**Tabla 80.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| **Medición** | **Valor** |
|---|---|

| | |
|---|---|
| Error estándar | 0.402 |
| R cuadrada | 0.668 |
| R cuadrada ajustada | 0.661 |
| Valor F | 93.4 |
| Grados de libertad | 8 y 371 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 80.5, 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 80.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en José María Morelos*

| Variable | Coeficiente | Error estandar | Valor.t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | 0.023 | 0.176 | 0.129 | 0.897 |
| Solución de problemas | 0.006 | 0.044 | 0.143 | 0.886 |
| Manejo de conflictos | 0.089 | 0.045 | 1.997 | 0.047* |
| Comunicación | -0.139 | 0.047 | -2.936 | 0.004** |
| Coaching y retroalimentación | 0.025 | 0.055 | 0.454 | 0.65 |
| Motivación | 0.064 | 0.042 | 1.522 | 0.129 |
| Delegar | 0.072 | 0.044 | 1.624 | 0.105 |
| Trabajo en equipo | 0.023 | 0.047 | 0.497 | 0.62 |
| Liderazgo | 0.819 | 0.055 | 14.833 | 0*** |

Claves de Signif.: 0 ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes de mi municipio de José Ma. 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.*

Con base en lo observado en la Tabla 80.3 Estadística descriptiva comparativa de la muestra de José María Morelos, Quintana Roo con la del estudio en general, destaca la variable delegación por el puntaje de significación entre la media de la localidad de José Ma. Morelos y el puntaje de la media obtenida para Latinoamérica. Sin embargo, la mayor diferencia observada es en la variable *capacitación;* existe diferencia entre los puntajes de las medias, notando que tres de ellas son mayores que las obtenidas para Latinoamérica, lo que conduce a la aceptación de la primera hipótesis planteada. Comparando resultados locales con la población total estudiada, delegacón, motivación y trabajo en equipo manifestaron puntajes inferiores a los obtenidos por la población estudiada.

Analizando la regresión presentada en la Tabla 80.5, las variables que resultaron significativas (manejo de conflictos, comunicación y liderazgo), demuestran habilidades desarrolladas para tener éxito en la función directiva, tal como lo señalan Puga Y Martinez (2008) y constituyen factor necesario para el crecimiento (Perks y Struwig, 2014). De igual manera destaca que el liderazgo es la variable más significativa hacia la promoción de la *capacitación,* seguida por comunicación y manejo de conflictos. Tomando en cuenta que los participantes del estudio carecen de formación profesional (sólo el 15.4% ha cursado nivel licenciatura y ninguno ha estudiado un posgrado), el fortalecimiento de las habilidades para la solución de problemas, coaching y retroalimentación y trabajo en equipo podría incrementar las posibilidades de dirigir hacia mejores resultados. Retomando los resultados de la Tabla 80.3, y con base en el análisis de los datos que se observan, se acepta la segunda hipótesis planteada debido a que l*a habilidad directiva* sobre *capacitación* muestra una mayor diferencia entre medias obtenidas localmente respecto de Latinoamérica que refleja una inclinación positiva a que las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales contribuyen al desempeño óptimo de una función o actividad.

## 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 mypes. *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 mypes.* 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 mimypesdel 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 81. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Othón P. Blanco, Quintana Roo, México

Erwin Adame Gómez
José Manuel Riveroll Hoy
José Romeo de la Cruz Quintana
Rafael Dircio López

**Universidad Tecnológica de Chetumal**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.81

## Resumen

Con relación a la *capacitación* y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes, en el presente análisis, se revisan los resultados obtenidos de la información proveniente de 406 micro y pequeñas empresas del municipio de Othón. P. Blanco, Quintana Roo, México; donde destacan aspectos valiosos, como el hecho que más del 50% de los directivos se ubican en el rango de los 35-39 años, lo que denota una mezcla de madurez y juventud en esta franja de edad. Coincidente con la media poblacional, que el INEGI ubica en 28 años para el estado de Quintana Roo.

Asimismo, casi el 69% de los directivos de la mypes del municipio de Othón. P. Blanco, Quintana Roo, cuentan con estudios de nivel bachillerato (media superior) y universitarios (superior), lo que resalta el valor de la *capacitación* y formación profesional, como elemento clave para dirigir de manera efectiva a la organización mejorando la toma de decisiones.

Finalmente, la revisión de las diversas tablas estadísticas arroja información relevante, como el hecho de que 28.6% son negocios del giro de hospedaje y alimentos, acorde a la vocación turística del estado (líder en Latinoamérica en ese sector), asimismo, si bien las variables coinciden en valores con la media latinoamericana, se observa que en todos los indicadores restantes el resultado es menor. Dentro de los valores más altos se logra identificar factores como la solución de problemas, la comunicación y el liderazgo como elementos clave para el buen funcionamiento de los negocios locales.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Quintana Roo

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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 Othón P. Blanco se encuentra en el sur del estado de Quintana Roo, y es sede del poder ejecutivo estatal. Su cabecera municipal es la ciudad de Chetumal, misma que tiene una población de aproximadamente 200 mil habitantes. Destaca la actividad relacionada con el sector público, el turismo, y la silvicultura. Destaca en la Ribera del Río Hondo, la explotación cañera, siendo sede del Ingenio azucarero "San Rafael de Pucté", que es el principal motor de la economía de diversas comunidades de esa región.

En lo turístico, se tienen diversas actividades relacionadas con el sector en comunidades como Calderitas, Huay Pix, Xul-Ha, Raudales, y Luis Echeverría impulsando el ecoturismo con una oferta de alimentos y bebidas, hospedaje, tours y visitas guiadas. Destaca el puerto de Mahahual, que pasó de ser un pueblo pesquero hace algunos años a un importante sitio turístico denominado Costa Maya, siendo sede de un muelle de cruceros internaciona-

les con actividad todo el año que representan una importante derrama económica entre los prestadores de servicios 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 Othón P. Blanco.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypesdel municipio de Othón P. Blanco 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 mypesdel 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 406 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, 205 (50.49%) son hombres y 201 (49.51%) mujeres; 67.73% tiene hijos. Su estado civil indica que 40.99% son solteros

y 59.01% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 1.91% no tienen estudios, 6.01% han cursado primaria, 11.75% secundaria, 10.66% carrera técnica, 36.34% bachillerato, 32.51% licenciatura y 0.82% 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 32.1% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades de servicios administrativos y de apoyo* con 3.6%, (ver Tabla 81.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 55.05% y en el mercado informal 44.95%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,572 de los cuales 772 (49.11%) son mujeres y 800 (50.89%) son hombres; además 520 (33.08%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 852 (48.3%) de los trabajadores, 419 (49.18%) mujeres y 433 (50.82%) hombres.

**Tabla 81.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Industrias manufactureras | 24 | 6.1% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 126 | 32.1% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 112 | 28.6% |
| Información y comunicaciones | 24 | 6.1% |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas | 15 | 3.8% |
| Actividades de servicios administrativos y de apoyo | 14 | 3.6% |
| Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas | 31 | 7.9% |
| Otras actividades de servicios | 46 | 11.7% |

**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 81.2.

**Tabla 81.2.**
*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 Othón P. Blanco, Quintana Roo, 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 81.3; 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 Othón P. Blanco, Quintana Roo y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 81.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Othón P. Blanco, Quintana Roo con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.9 | 3.951 | 0.961 | 4.26 | 0.672 | -0.309 *** |
| Manejo de conflictos | 0.907 | 3.953 | 0.947 | 4.222 | 0.674 | -0.269 *** |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Comunicación | 0.897 | 4.09 | 0.922 | 4.373 | 0.618 | -0.283 *** |
| Coaching y retroalimentación | 0.895 | 3.911 | 0.933 | 4.229 | 0.644 | -0.318 *** |
| Motivación | 0.877 | 3.905 | 0.967 | 4.218 | 0.698 | -0.313 *** |
| Delegar | 0.913 | 4.064 | 0.964 | 4.377 | 0.62 | -0.313 *** |
| Trabajo en equipo | 0.922 | 3.95 | 1.061 | 4.326 | 0.683 | -0.376 *** |
| Liderazgo | 0.854 | 3.907 | 0.918 | 4.218 | 0.654 | -0.311 *** |
| Capacitación | 0.921 | 3.618 | 1.066 | 4.005 | 0.785 | -0.387 *** |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 81.3 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 81.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.775.

**Tabla 81.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.505 |
| R cuadrada | 0.78 |
| R cuadrada ajustada | 0.775 |
| Valor F | 164.2 |
| Grados de libertad | 8 y 371 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 81.5, 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 81.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Othón P. Blanco*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | -0.046 | 0.124 | -0.369 | 0.712 |
| Solución de problemas | 0.133 | 0.058 | 2.302 | 0.022* |
| Manejo de conflictos | -0.057 | 0.064 | -0.9 | 0.369 |
| Comunicación | -0.261 | 0.058 | -4.496 | 0*** |
| Coaching y retroalimentación | 0.113 | 0.064 | 1.758 | 0.08. |
| Motivación | 0.051 | 0.065 | 0.793 | 0.429 |
| Delegar | -0.089 | 0.064 | -1.384 | 0.167 |
| Trabajo en equipo | 0.074 | 0.049 | 1.514 | 0.131 |
| Liderazgo | 0.993 | 0.059 | 16.968 | 0*** |

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

Después de analizar los resultados obtenidos del estudio, se observa que las mypesdel municipio de Othón P. Blanco obtuvieron una media ligeramente por debajo de la obtenida por las mypesen Latinoamérica. En general, este resultado es producto de condiciones específicas del contexto local, donde se destacan aspectos como los sectores preponderantes de la economía del municipio (comercio y servicios de alimentación y hospedaje), nivel de estudios de las y los directores y el tamaño de las empresas.

A partir de los resultados, se obtuvo que las variables significativas del estudio y que influyen en la percepción de las y los directores respecto a la promoción de la *capacitación* son: *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.

A partir de los datos anteriores, se pueden tratar de explicar la relación que existe entre los principales factores de interés encontrados y la *capacitación;* con base en el comportamiento de las variables se acepta la H1: Los directores de las mypestienen bajas *habilidades directivas* en el municipio de Othón P. Blanco, este resultado está relacionado al grado de estudios, al emprendimiento empírico, al desarrollo incipiente del comercio como actividad principal de la economía, aunado a un bajo nivel de profesionalización que caracteriza al ecosistema empresarial del municipio. La H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypesinfluyen positivamente en la capacitación también se acepta, sin embargo, para el caso del municipio la media de esta variable fue de 3.618 la de menor peso respecto a las demás variables, a su vez, este resultado se encuentra 0.387 por debajo de la media de las mypesde Latinoamérica.

Para finalizar, es importante destacar que según el perfil de las y los directores de las mypesdel municipio, perciben la capacitación como un factor importante y destacan competencias de comunicación, capacidad para solucionar problemas y el desarrollo de liderazgo positivo, dichos aspectos son exigencias frecuentes de la industria turística y comercial. Como necesidad principal, son concluyentes aspectos de atención y servicio al cliente, y la comunicación. Así mismo, existe una relación notable entre la forma en la que se compone la cultura empresarial del municipio y la percepción de la *capacitación*, pues este aspecto cultural sigue representado un peso marcado en los sectores económicos preponderantes en el 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 mypes. *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 mypes.* 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 mimypesdel 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 82. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de San Luis Potosí y Soledad de Graciano Sánchez, San Luis Potosí, México

Israel Serrato López
Rosa Argelia Maldonado Lozano
María Teresa Nájera Chúa
Alejandra Ponce Álvarez

**Universidad Tecnológica de San Luis Potosí**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.82

## Resumen

Hoy en día las mypesdesempeñan un papel vital para el desarrollo económico y social en nuestra sociedad, la pericia y las habilidades técnicas *(hard skills)* o blandas *(soft skills)* con que cuente o no el director o propietario del negocio serán un factor necesario para su crecimiento. De ahí que surgen interrogantes que nos llevan a cuestionarnos sobre las habilidades que predominan entre los directores o aquellas que deben desarrollar a través de la *capacitación.*

Por lo que, mediante una investigación con un diseño transversal y un enfoque cuantitativo de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional se busca determinar el nivel del perfil de habilidades directivas de los directores de las micro y pequeñas empresas del municipio de San Luis Potosí y Soledad de Graciano Sánchez, cuyas características sociodemográficas son: edad promedio 41 años, (54.68%) hombres y (45.32%) mujeres; su estado civil es 33.59% ser soltero y 66.41% casado o en unión libre, en nivel de estudios predomina el 39.23% con bachillerato y 22.31% licenciatura.

Una vez obtenidos los resultados, se puede apreciar diferencias significativas en 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 los datos que arrojó el estudio.

La información obtenida contribuye a conocer el nivel con el que cuentan los directores de dichas empresas, lo que permitirá a organismos y dependencias públicas y privadas generar programas de *capacitación* con este enfoque.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y San Luis Potosí

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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

Socio Demográficamente en San Luis Potosí se encuentran 2,822,255 habitantes (INEGI, 2020) donde 51.4% corresponden a mujeres y 48.6% a hombres, la edad mediana en el estado es de 29 años, para el municipio capitalino es de 30 años y 28 años para el municipio de Soledad; San Luis Potosí ocupa el lugar 19 a nivel nacional por número de habitantes y se mantiene en el mismo sitio con respecto a 2010. La población económicamente activa de la capital del estado y del municipio conurbado de Soledad de Graciano Sánchez es del 64.7% y 65.2% respectivamente. La escolaridad presenta un 34.8% de la población de la capital en nivel superior y predomina el nivel básico con el 44.2% en para el municipio de Soledad.

El directorio estadístico nacional de unidades económicas [DENUE], registra en los municipios de San Luis Potosí y Soledad de Graciano Sánchez, un total de 224,052 empresas

(inegi, 2021), de estas empresas 18,542 se dedican a la industria, 107,189 al comercio y 98,321 a los servicios. Dentro del giro de los servicios, 27,085 son mypesen ambos municipios, lo que representa el 27.5 % de las mypesde servicios del total en el estado potosino.

## 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 Luis Potosí y Soledad de Graciano Sánchez.

Los objetivos de investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypesdel municipio de San Luis Potosí y Soledad de Graciano Sánchez 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 mypesdel 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 395 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, 216 (54.68%) son hombres y 179 (45.32%) mujeres; 77.47% tiene hijos. Su estado civil indica que 33.59% son solteros y 66.41% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 3.59% no tienen estudios, 8.46% han cursado primaria, 14.1% secundaria, 11.28% carrera técnica, 39.23% bachillerato, 22.31% licenciatura y 1.03% 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 47.9% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades profesionales, científicas y técnicas* con 3.2%, (ver Tabla 82.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 53.24% y en el mercado informal 46.76%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2908 de los cuales 1,682 (57.84%) son mujeres y 1,226 (42.16%) son hombres; además 944 (32.46%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último

año solamente 2,634 (62.92%) de los trabajadores, 1,265 (48.03%) mujeres y 1,369 (51.97%) hombres.

**Tabla 82.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Industrias manufactureras | 41 | 10.9% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 180 | 47.9% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 52 | 13.8% |
| Información y comunicaciones | 23 | 6.1% |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas | 12 | 3.2% |
| Actividades de servicios administrativos y de apoyo | 22 | 5.9% |
| Otras actividades de servicios | 46 | 12.2% |

**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 82.2.

**Tabla 82.2.**
*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 San Luis Potosí y Soledad de Graciano Sánchez, San Luis Potosí, 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 82.3; 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 Luis Potosí y Soledad de Graciano Sánchez, San Luis Potosí y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 82.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de San Luis Potosí y Soledad de Graciano Sánchez, San Luis Potosí con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.781 | 4.222 | 0.67 | 4.26 | 0.672 | -0.038 |
| Manejo de conflictos | 0.825 | 4.164 | 0.693 | 4.222 | 0.674 | -0.058 . |
| Comunicación | 0.759 | 4.386 | 0.584 | 4.373 | 0.618 | 0.013 |
| Coaching y retroalimentación | 0.798 | 4.236 | 0.611 | 4.229 | 0.644 | 0.007 |
| Motivación | 0.78 | 4.27 | 0.636 | 4.218 | 0.698 | 0.052 |
| Delegar | 0.795 | 4.406 | 0.58 | 4.377 | 0.62 | 0.029 |
| Trabajo en equipo | 0.817 | 4.349 | 0.617 | 4.326 | 0.683 | 0.023 |
| Liderazgo | 0.762 | 4.244 | 0.61 | 4.218 | 0.654 | 0.026 |
| Capacitación | 0.824 | 4.09 | 0.695 | 4.005 | 0.785 | 0.085 * |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 82.3 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 82.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.657.

**Tabla 82.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.41 |
| R cuadrada | 0.665 |
| R cuadrada ajustada | 0.657 |
| Valor F | 86.1 |
| Grados de libertad | 8 y 347 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 82.5, 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 82.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en San Luis Potosí y Soledad de Graciano Sánchez*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | -0.159 | 0.197 | -0.806 | 0.421 |
| Solución de problemas | -0.028 | 0.049 | -0.557 | 0.578 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Manejo de conflictos | 0.077 | 0.046 | 1.66 | 0.098. |
| Comunicación | -0.048 | 0.054 | -0.89 | 0.374 |
| Coaching y retroalimentación | 0.207 | 0.052 | 3.957 | 0*** |
| Motivación | -0.017 | 0.054 | -0.316 | 0.753 |
| Delegar | -0.043 | 0.054 | -0.798 | 0.425 |
| Trabajo en equipo | 0.072 | 0.055 | 1.305 | 0.193 |
| Liderazgo | 0.784 | 0.057 | 13.729 | 0*** |

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

Con base en la interpretación de los datos presentados en los resultados que arrojó el estudio se observa lo siguiente:

En coaching y retroalimentación y liderazgo el valor $p<0.05$ por lo que la diferencia observada en las respectivas variables de *habilidades directivas* en la estimación de *capacitación* es significativa. Es decir, hay evidencia de que las variables coaching y retroalimentación afectan de manera significativa la capacidad de los directores de las micro y pequeñas empresas de San Luis Potosí y Soledad de Graciano Sánchez en cuanto a su actuación en sus relaciones humanas, lo que trasciende en aspectos de las habilidades blandas como dar adecuadamente la retroalimentación a sus colaboradores en su desempeño, que contribuya a la motivación y compromiso de los colaboradores en las actividades que se les encomienda.

En términos estadísticos se observa que $p<0.05$, lo que nos indica que hay diferencia significativa por lo que se acepta la hipótesis H1: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes de San Luis Potosí y Soledad de Graciano Sánchez son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

Se puede asegurar que hay diferencia en las *habilidades directivas* de los directores de Soledad y San Luis a la de los otros directores de Latinoamérica, es decir existe evidencia estadística de que NO hay igualdad en las habilidades directivas dado que presentan diferencia en las variables Coaching y retroalimentación así como en la variable liderazgo, para el resto de las variables de *habilidades directivas* analizadas se observa igualdad.

Respecto H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypesinfluyen positivamente en la capacitación se rechaza, ya que las variables: *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, motivación, delegar y trabajo en equipo* al ser $p>0.05$ podemos decir que estadísticamente no son significativas para el modelo de regresión; Aunque el modelo de regresión en forma global es significativo existen variables que pueden omitirse o reemplazarse al no ser significativo; finalmente se observa que en lo que se refiere al nivel del perfil

de *habilidades directivas,* aspectos como solución de problemas y el manejo de conflictos resultan bajas en comparación a las 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 mypes. *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. (2020). Panorama sociodemográfico de San Luis Potosí. Censo de Población y Vivienda 2020, 74, 88.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). (2021). Directorio estadístico de unidades económicas (DENUE). México. Recuperado de. https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/.

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 mypes.* 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 mimypesdel 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 83. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Ahome, Sinaloa, México

Héctor Omar Sandoval Soto
Cristiangely Rivera Verduzco
Maribel Maldonado García
Luisy Lizeth Vega Parra

**Universidad Autónoma de Occidente**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.83

## Resumen

La problemática del estudio plantea conocer cuáles son las habilidades de los directores que predominan o faltan en las micro y pequeñas empresas, así como sus necesidades de *capacitación* de acuerdo a sus propias *habilidades directivas.* El presente artículo desarrolla una investigación transversal, con un enfoque cuantitativo de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional, cuyos objetivos son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypesdel municipio de Ahome e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Se ha utilizado un muestreo probabilístico aleatorio simple con un 95% de confianza y un 5% de error, en un total de 494 encuestas aplicadas en el municipio de Ahome con la determinante de nueve variables, encontrando como resultado tres variables significativas: motivación, delegar y liderazgo, en relación a la capacitación del personal, encontrando que recibieron capacitación en el último año solamente 1,959 (54.34%) de los trabajadores; 948 (48.39%) mujeres y 1,011 (51.61%) hombres, de un total de 2,785 trabajadores de las empresas estudiadas.

Los hallazgos de la investigación muestran que las variables significativas ya mencionadas, contribuyen a un modelo para sustentar que las *habilidades directivas* no son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica, e influyen positivamente en la capacitación.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Sinaloa

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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 el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el estado de Sinaloa, México, alberga 18 municipios dentro de su demarcación territorial con una población de 3´ 026,943 habitantes. Uno de estos municipios es Ahome, localizado al norte del estado, el cual cuenta con 459,310 habitantes (50.9% mujeres y 49.1% hombres), siendo Los Mochis, la Villa de Ahome e Higuera de Zaragoza las localidades más pobladas de un total de 379 que conforma dicho municipio, disponen de servicio de agua entubada, drenaje, servicio sanitario y energía eléctrica casi en su totalidad, con un 59.7% de Población Económicamente Activa (PEA), así como escolaridad básica, media superior y superior de la que se excluye un poco más del 2% de esta población (2021).

De las actividades económicas que se desarrollan en el estado de Sinaloa, el comercio es el sector más importante y define en buena medida el perfil económico del estado por su participación en el PIB por encima del promedio nacional, seguido de los servicios inmobiliarios, industrias manufactureras, agropecuario y forestal, construcción, servicios educativos, transporte y actividades de gobierno, por orden de importancia, ocupando en 2014 el décimo séptimo lugar de acuerdo al tamaño de su economía a nivel nacional. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 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 Ahome.

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 Ahome 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 mypesdel 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 494 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, 260 (52.63%) son hombres y 234 (47.37%) mujeres; 77.73% tiene hijos. Su estado civil indica que 32.86% son solteros y 67.14% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 1.45% no tienen estudios, 4.13% han cursado primaria, 6.2% secundaria, 10.33% carrera técnica, 44.21% bachillerato, 33.26% licenciatura y 0.41% 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 49.6% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades profesionales, científicas y técnicas* con 2.6%, (ver Tabla 83.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 53.91% y en el mercado informal 46.09%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,785 de los cuales 1,493 (53.61%) son mujeres y 1,292 (46.39%) son hombres; además 898 (32.24%) son fami-

liares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,959 (54.34%) de los trabajadores, 948 (48.39%) mujeres y 1,011 (51.61%) hombres.

**Tabla 83.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Industrias manufactureras | 39 | 8.3% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 232 | 49.6% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 98 | 20.9% |
| Información y comunicaciones | 30 | 6.4% |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas | 12 | 2.6% |
| Actividades de servicios administrativos y de apoyo | 13 | 2.8% |
| Otras actividades de servicios | 44 | 9.4% |

**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 83.2.

**Tabla 83.2.**
*Definición conceptual de las variable*

| 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 Ahome, Sinaloa, 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 83.3; 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 Ahome, Sinaloa y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 83.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Ahome, Sinaloa con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.883 | 4.468 | 0.63 | 4.26 | 0.672 | 0.208 *** |
| Manejo de conflictos | 0.874 | 4.488 | 0.575 | 4.222 | 0.674 | 0.266 *** |
| Comunicación | 0.822 | 4.549 | 0.538 | 4.373 | 0.618 | 0.176 *** |
| Coaching y retroalimentación | 0.837 | 4.462 | 0.586 | 4.229 | 0.644 | 0.233 *** |
| Motivación | 0.83 | 4.421 | 0.623 | 4.218 | 0.698 | 0.203 *** |
| Delegar | 0.872 | 4.594 | 0.528 | 4.377 | 0.62 | 0.217 *** |
| Trabajo en equipo | 0.889 | 4.527 | 0.613 | 4.326 | 0.683 | 0.201 *** |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Liderazgo | 0.813 | 4.393 | 0.626 | 4.218 | 0.654 | 0.175 *** |
| Capacitación | 0.909 | 4.158 | 0.858 | 4.005 | 0.785 | 0.153 *** |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 83.3 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 83.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.669.

**Tabla 83.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| **Error estándar** | **0.488** |
| **R cuadrada** | **0.675** |
| **R cuadrada ajustada** | **0.669** |
| **Valor F** | **118.7** |
| **Grados de libertad** | **8 y 457** |
| **Valor p** | **0** |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 83.5, 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 83.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Ahome*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | -0.135 | 0.217 | -0.62 | 0.536 |
| Solución de problemas | -0.044 | 0.059 | -0.744 | 0.457 |
| Manejo de conflictos | -0.066 | 0.065 | -1.021 | 0.308 |
| Comunicación | -0.071 | 0.069 | -1.021 | 0.308 |
| Coaching y retroalimentación | 0.122 | 0.067 | 1.822 | 0.069. |
| Motivación | 0.226 | 0.055 | 4.087 | 0*** |
| Delegar | -0.253 | 0.073 | -3.48 | 0.001*** |
| Trabajo en equipo | -0.104 | 0.066 | -1.581 | 0.114 |
| Liderazgo | 1.185 | 0.056 | 21.055 | 0*** |

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

**Fuente: elaboración propia.**

## Discusión

Las pequeñas y medianas empresas requieren de conocimientos, habilidades, actitudes e intereses por parte de sus directivos, con el fin de garantizar su competitividad, desarrollo y permanencia en el mercado (Chiatchoua, 2021). Estas *habilidades directivas* "permiten dirigir una organización y constituyen una ventaja competitiva frente a otras organizaciones" (Burgos & Garro, 2021, pág. 15), partiendo de ello, de las actividades que se deben dominar según las variables de estudio; manejo de conflictos, comunicación, trabajo en equipo, entre otras, destacan la motivación, delegar y liderazgo al resultar significativas en el análisis de los directivos de las mypesdel municipio de Ahome.

Las *habilidades directivas* que dominan dentro de las empresas para ser competitivas, se encuentran por debajo de la media; no han desarrollado lo suficiente sus habilidades, para permanecer en el mercado (Ibarra, Olivas, Casas, 2020, pág. 53). Los directores de las mypesestán forzando a cambiar sus expectativas, con nuevas maneras de trabajar, producir y consumir; reaccionando con evidente lentitud, quedándose cortos en el desarrollo de habilidades gerenciales (D'Agostino, 2017). Lo anterior, en concordancia con los resultados del estudio de las mypesen el municipio de Ahome, se observa un área de oportunidad de acuerdo con las variables que no han resultado significativas en el modelo.

Por otro lado, Sánchez (2017), determina tres habilidades con las que debe contar el gerente en una empresa con el fin de obtener buenos resultados: liderazgo, manejo de personal y relaciones públicas. Mientras que García (2017) expresa que las habilidades ge-

renciales se convierten en una poderosa herramienta para un gerente en cualquier sector de la economía, destacando la comunicación, el manejo de conflictos, la toma de decisiones, la innovación y el liderazgo. Por consiguiente, se determina que la H1 es rechazada, ya que las *habilidades directivas* de los directores de mypesdel municipio de Ahome no son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

Whetten y Cameron, (2011), argumentan que es indispensable que los gerentes de las micro y pequeñas empresas cuenten con habilidades y competencias necesarias para lograr el éxito, a través de la administración hábil del personal. Es en este sentido que en los hallazgos encontrados en la investigación, se observa que la *capacitación* está en función de las tres variables más significativas (motivación, delegar y liderazgo), las cuales contribuyen a un modelo para sustentar que las *habilidades directivas* influyen positivamente en la capacitación; por lo tanto, la **H2 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 mypes. *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 mypes.* 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 mimypesdel 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 84. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Rosario, Concordia y Escuinapa, Sinaloa, México.

Juana Eugenia Olaguez Torres
María Amparo Lizárraga Morales
Marco Antonio Prieto García
Edith Nordahl Mandujano

**Universidad Politécnica de Sinaloa, Universidad Autónoma de Occidente**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.84

## Resumen

El presente capítulo aborda el análisis de la *capacitación* y desarrollo de habilidades de los directores de las mypesdel municipio de Rosario, Concordia y Escuinapa, Sinaloa, con el objetivo de determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypese identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación;* la metodología utilizada consistió en un diseño transversal, con enfoque cuantitativo de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El instrumento utilizado fue de tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico, el total de la muestra fue de 401 micro y pequeñas empresas encuestadas; del instrumento se utilizaron tres partes: la primera com 24 ítems que abordó 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. Los resultados muestran que las predominan las variables comunicación y trabajo en equipo,  por lo tanto se puede considerar como fortalezas para la habilidad directiva; en tanto, en las variables de manejo de conflictos, coaching y retroalimentación, solución de problemas, delegar, motivación, capacitación y liderazgo, se observa que lo directivos están de acuerdo en realizarlas como parte de su gestión. Resulta interesante señalar el dato sobre la apreciación en la variable de *capacitación*, la cual presenta mayor incertidumbre en la percepción del directivo, es decir, un área de oportunidad para atender.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Sinaloa

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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

Rosario, Concordia, Escuinapa, Mazatlán y San Ignacio se ubican en el sur de Sinaloa, la segunda región con mayor población en el Estado, cuenta con 658,178 personas, de los cuales el 49.6% son hombres y el 50.7% son mujeres. Casi la mitad de la población es joven, menor a 29 años (CODESIN, 2022). Sin embargo, para el año 2030, el segmento poblacional que tendrá mayor incremento será el mayor de 65 años, estimándose a 11.8% (CONAPO, proyecciones 2010-2030). En cuanto al índice de analfabetismo es el más bajo en el estado con 2.8%. En el aspecto económico, respecto a la distribución del PIB regional, es la segunda con mayor aportación a la producción del estado, misma que asciende al 22%. El Turismo es la actividad económica predominante de la región, Escuinapa, Rosario y Mazatlán, están dentro de los principales destinos turísticos; El Rosario, es considerado el Pueblo Mágico más visitado; Concordia y San Ignacio son catalogados como importantes Pueblos Señoriales, ya que los distingue la diversidad de recursos, atractivos naturales y culturales. Y, Escuinapa, es el municipio que más aporta en el valor de la producción agrícola de la región, 48.5% (CODESIN, 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 Rosario, Concordia y Escuinapa, Sinaloa.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypesdel municipio de Rosario, Concordia y Escuinapa, Sinaloa 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 mypesdel 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 401 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, 228 (56.86%) son hombres y 173 (43.14%) mujeres; 74.06% tiene hijos. Su estado civil indica que 31.75% son solteros y 68.25% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 1.28% no tienen estudios, 5.63% han cursado primaria, 12.28% secundaria, 10.74% carrera técnica, 37.85% bachillerato, 31.46% licenciatura y 0.77% 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% del total de la muestra y la menos representada fue la de *otras actividades de servicios* con 6.5%, (ver Tabla 84.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 55.87% y en el mercado informal 44.13%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 23,94 de los cuales 1,185 (49.5%) son mujeres y 1,209 (50.5%) son hombres; además 770 (32.16%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,802 (60.73%) de los trabajadores, 918 (50.94%) mujeres y 884 (49.06%) hombres.

**Tabla 84.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 26 | 7.1% |
| Industrias manufactureras | 26 | 7.1% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 217 | 59% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 40 | 10.9% |
| Información y comunicaciones | 35 | 9.5% |
| Otras actividades de servicios | 24 | 6.5% |

**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 84.2.

**Tabla 84.2.**
*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 Rosario, Concordia y Escuinapa, Sinaloa, 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 84.3; 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 Rosario, Concordia y Escuinapa, Sinaloa y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 84.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Rosario, Concordia y Escuinapa, Sinaloa 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 | 4.28 | 0.703 | 4.26 | 0.672 | 0.02 |
| Manejo de conflictos | 0.865 | 4.259 | 0.728 | 4.222 | 0.674 | 0.037 |
| Comunicación | 0.823 | 4.415 | 0.629 | 4.373 | 0.618 | 0.042 |
| Coaching y retroalimentación | 0.852 | 4.322 | 0.664 | 4.229 | 0.644 | 0.093 ** |
| Motivación | 0.814 | 4.287 | 0.671 | 4.218 | 0.698 | 0.069 * |
| Delegar | 0.826 | 4.391 | 0.588 | 4.377 | 0.62 | 0.014 |
| Trabajo en equipo | 0.862 | 4.337 | 0.684 | 4.326 | 0.683 | 0.011 |
| Liderazgo | 0.81 | 4.266 | 0.671 | 4.218 | 0.654 | 0.048 |
| Capacitación | 0.901 | 4.105 | 0.808 | 4.005 | 0.785 | 0.1 * |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 84.3 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 84.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una $R^2$ ajustada de 0.7.

**Tabla 84.4.**

*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.445 |
| R cuadrada | 0.706 |
| R cuadrada ajustada | 0.7 |
| Valor F | 110.3 |
| Grados de libertad | 8 y 367 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 84.5, se consideran significativas 3 de las variables analizadas: *motivación, trabajo en equipo y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación y delegar* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

**Tabla 84.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Rosario, Concordia y Escuinapa*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | -0.19 | 0.188 | -1.011 | 0.313 |
| Solución de problemas | -0.042 | 0.054 | -0.78 | 0.436 |
| Manejo de conflictos | -0.01 | 0.052 | -0.196 | 0.845 |
| Comunicación | -0.052 | 0.058 | -0.886 | 0.376 |
| Coaching y retroalimentación | -0.047 | 0.064 | -0.723 | 0.47 |
| Motivación | 0.123 | 0.056 | 2.176 | 0.03* |
| Delegar | -0.076 | 0.064 | -1.187 | 0.236 |
| Trabajo en equipo | 0.154 | 0.052 | 2.96 | 0.003** |
| Liderazgo | 0.957 | 0.054 | 17.611 | 0*** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

Los resultados del análisis de los datos obtenidos con instrumentos aplicados en los hombres y mujeres de las micro y pequeñas empresas ubicadas en Rosario, Concordia y Escuinapa, Sinaloa; proporcionan información de valor que reflejan en las características sociodemográ-

ficas de los empresarios entrevistados tiene un promedio de edad de 41 años, de los cuales el 56.8 % son hombres y el 43.14% son mujeres; de las actividades económicas la más representativa fue el comercio al mayoreo y al menudeo con el 59%, así también solo el 55.87% son de empresas formalmente establecidas, un hallazgo importante es que en el último año del total de la plantilla laboral solo el 60.73% recibieron *capacitación*, con una distribución del 50.94% mujeres y 49.06% hombres.

Realizando un análisis comparativo de las variables de estudio que expone las *habilidades directivas*, con base al resultado estadístico descriptivo de la tabla 84.3 se puede argumentar que hipótesis uno, donde las *habilidades directivas* de los directores de mypes de los municipios analizados son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica, pero se identifican tres con tendencia central similar las cuales son motivación, *capacitación,* así también coaching y retroalimentación, un hallazgo importante, donde la variable capacitación, es un habilidad directiva, que tiende a ser similar con significancia de .1 a la de otros directores de Latinoamérica.

Se continua con un análisis basado en un modelo de regresión múltiple donde la variable *capacitación* es la respuesta, mientras que las variables *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, trabajo de equipo y liderazgo* se consideran como variables de influencia, en referencia a la tabla 84.4 encontramos que se rechaza la hipótesis nula al tener un valor $p = 0 < 0.05$, donde la hipótesis alterna (H2) nos dice que al menos una variable de estudio está relacionada o influye a la variable *capacitación,* se puede concluir que las *habilidades directivas* de los directores de las mypesinfluyen positivamente en la *capacitación.*

Analizando la tabla 84.5 se identifican las *habilidades directivas* de los directores de las mypes del municipio que influyen positivamente en la variable *capacitación,* las cuales son impulsadas por factores prominentes en variables de motivación, trabajo en equipo y liderazgo, mientras que las variables de *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación y delegar* no muestran un impacto positivo para la promoción de 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 mypes. *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 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 mypes.* 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 mimypesdel 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 85. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Benito Juárez, Sonora, México

Daniel Paredes Zempual
Luis Enrique Ibarra Morales
Esthela Carrillo Cisneros
Emma Vanessa Casas Medina

**Universidad Estatal de Sonora**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.85

## Resumen

Hoy en día, las organizaciones requieren personas profesionalmente competentes, para la toma eficiente de decisiones en todos los ámbitos, a través del desarrollo de *habilidades directivas* como factor de crecimiento en las mypes. En ese sentido, el objetivo planteado para el presente estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Benito Juárez e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la capacitación. La investigación fue con un diseño transversal, un enfoque cuantitativo y de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes del estado de Sonora, cuya cantidad de colaboradores osciló entre 2 y 50 trabajadores, con un nivel de confianza del 95%, un 5% de error y una probabilidad estimada de p=0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 378 encuestas en el periodo del 3 de marzo al 22 de julio del 2022. Los principales resultados muestran que, el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.61. 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.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Sonora

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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 Benito Juárez se encuentra localizado en el sur del estado de Sonora. Su cabecera municipal y ciudad más poblada es Villa Juárez. Tiene una extensión territorial de 3,631.65 kilómetros cuadrados que equivalen al 1.95% de la extensión total del estado. La población total de Benito Juárez es de 21,692 habitantes, siendo 50.3% hombres y 49.7% mujeres. La actividad principal es el comercio al por mayor con un 46.7%, seguido por otros servicios con un 15.3%, industrias manufactureras con 10.9% y servicios de alojamiento y preparación de alimentos y bebidas con un 10.4%.

## 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 Benito 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 Benito 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 mypesdel 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 378 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, 241 (63.76%) son hombres y 137 (36.24%) mujeres; 87.83% tiene hijos. Su estado civil indica que 26.12% son solteros y 73.88% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 7.71% no tienen estudios, 6.65% han cursado primaria, 13.83% secundaria, 5.85% carrera técnica, 38.3% bachillerato, 27.39% 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 56.7% del total de la muestra y la menos representada fue la de *información y comunicaciones* con 5.3%, (ver Tabla 85.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 58.92% y en el mercado informal 41.08%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 3,824 de los cuales 1,523 (39.83%) son mujeres y 2,301 (60.17%) son hombres; además 785 (20.53%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 2,629 (60.93%) de los trabajadores, 1,174 (44.66%) mujeres y 1,455 (55.34%) hombres.

**Tabla 85.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 61 | 17.1% |

| | | |
|---|---|---|
| Industrias manufactureras | 52 | 14.6% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 202 | 56.7% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 22 | 6.2% |
| Información y comunicaciones | 19 | 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 85.2.

**Tabla 85.2.**
*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 Benito Juárez, Sonora, 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 85.3; 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 Benito Juárez, Sonora y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 85.3.**

*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Benito Juárez, Sonora con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.811 | 4.409 | 0.529 | 4.26 | 0.672 | 0.149 *** |
| Manejo de conflictos | 0.876 | 4.321 | 0.61 | 4.222 | 0.674 | 0.099 ** |
| Comunicación | 0.85 | 4.439 | 0.559 | 4.373 | 0.618 | 0.066 * |
| Coaching y retroalimentación | 0.847 | 4.325 | 0.566 | 4.229 | 0.644 | 0.096 *** |
| Motivación | 0.841 | 4.372 | 0.604 | 4.218 | 0.698 | 0.154 *** |
| Delegar | 0.851 | 4.414 | 0.585 | 4.377 | 0.62 | 0.037 |
| Trabajo en equipo | 0.802 | 4.456 | 0.517 | 4.326 | 0.683 | 0.13 *** |
| Liderazgo | 0.77 | 4.357 | 0.512 | 4.218 | 0.654 | 0.139 *** |
| Capacitación | 0.86 | 4.288 | 0.578 | 4.005 | 0.785 | 0.283 *** |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 85.3 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 85.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.61.

**Tabla 85.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.361 |
| R cuadrada | 0.618 |
| R cuadrada ajustada | 0.61 |
| Valor F | 74.7 |
| Grados de libertad | 8 y 369 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 85.5, 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 85.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Benito Juárez*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | 0.55 | 0.201 | 2.737 | 0.006** |
| Solución de problemas | 0.049 | 0.044 | 1.118 | 0.264 |
| Manejo de conflictos | 0.046 | 0.042 | 1.085 | 0.279 |
| Comunicación | -0.132 | 0.049 | -2.674 | 0.008** |
| Coaching y retroalimentación | 0.03 | 0.052 | 0.566 | 0.572 |
| Motivación | 0.058 | 0.049 | 1.167 | 0.244 |
| Delegar | -0.057 | 0.048 | -1.187 | 0.236 |
| Trabajo en equipo | -0.016 | 0.049 | -0.334 | 0.739 |
| Liderazgo | 0.884 | 0.05 | 17.578 | 0*** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

Como parte de los resultados, se incluyó la prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en el municipio de Benito Juárez, Sonora y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica. En cuanto a la media de las 8 variables analizadas y medidas, la única que fue significativa en p(valor) de la diferencia fue para la variable delegar p(0.037); es decir, existe una área débil para esta habilidad directiva en particular. De igual forma, se puede observar las variables analizadas que resultaron estadísticamente significativas sobre la variable de capacitación en las mypesde Benito Juárez fueron: comunicación y liderazgo, las cuales tal y como lo establecen Whetten y Cameron (2011), son inseparables para el desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales. Si bien es cierto, el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.61; es decir, 61% de la variabilidad es explicada por las dos variables mencionadas anteriormente; sin embargo,

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*. En ese sentido, las hipótesis planteadas para el presente estudio (H1 y H2) son aceptadas, ya que los directores de las mypesdesarrollan 2 de 8 *habilidades directivas,* no obstante, éstas influyen positivamente en la *capacitación.*

Un problema que enfrentan y aquejan a las mypeses la falta de inversión en capacitación para sus empleados, ya que algunos empresarios o propietarios de este tipo de empresas, no reconocen las necesidades de *capacitación* y no la consideran necesaria; sin embargo, es probado que los empleados que reciben *capacitación* participan activamente en los procesos de mejora de 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 mypes. *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 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 mypes.* 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 mimypesdel 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.

https://iquatroeditores.com/revista/, https://iquatroeditores.com/revista/index.php/relayn, https://iquatroeditores.com/revista/index.php/relep, https://redesla.net/, https://www.relayn.org/, https://www.relep.org/, https://www.relen.la/, https://www.releem.org/ , https://www.relmo.org/

# Capítulo 86. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Cajeme, Sonora, México

Ana María García Nevares
María de Los Ángeles Burgos
María Beatriz Vega López
Laura Elena Hernández Encinas

**Universidad Tecnológica del Sur de Sonora**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.86

## Resumen

La presente investigación muestra los resultados de un estudio enfocado a la *capacitación* y desarrollo de la habilidad de los directores en las micro y pequeñas empresas de Cajeme, Sonora, México. La exploración se realizó con 320 encuestas, quedando por debajo de la muestra, ya que los estudiantes no asistieron de manera presencial a clases, por ese motivo se complicó la recolección de datos; fueron aplicadas a empresas en funcionamiento, seleccionadas aleatoriamente y pertenecientes a diferentes sectores productivos del municipio. El estudio está conformado por varias partes de la cuales se tomaron solo tres para dicho estudio, las cuales son: características de la empresa, datos generales del director o de quien conteste el cuestionario y *habilidades directivas,* siendo ésta última compuesta por ocho variables de las cuales tres impactaron positivamente en las habilidades directivas de los directores de las mypestales como: motivación, delegar y liderazgo. En relación con la *capacitación* en la distribución de la muestra principal se encontró que recibieron capacitación 1074 (49.31%) de los trabajadores, donde; en su gran mayoría fueron el giro de comercio al mayoreo y menudeo. Los resultados obtenidos con respecto al estudio comparativo de la muestra del municipio de Cajeme, con la del estudio en general, muestran que las Medias son muy similares, por lo tanto, la Hipótesis 1 se rechaza, aunque las variables motivación, delegación y liderazgo, resultaron ligeramente superiores a la media de Latinoamérica

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Sonora

## 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 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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 Cajeme cuenta con una superficie territorial de 4, 876.3 km2 y con una población total de 436,484 habitantes (INEGI,2020), de los cuales 50.8% son mujeres y 49.2% son hombres, con una edad media de 32 años o menos y una densidad de población de 89.5 por habitantes por kilómetro cuadrados, la población económicamente activa es de 60.4% y el nivel de escolaridad del 42.6 en educación básica.

Se cuenta con 19,173 empresas (INEGI,2022), de las cuales según publicación de DataMéxico, por la Secretaria de Economia y datos del Censo Económico 2019, los sectores económicos que concentraron más unidades económicas en Cajeme fueron Comercio al por Menor con un 33.1%, Otros Servicios Excepto Actividades Gubernamentales con un

18.8% , Industrias Manufactureras y Servicios de Alojamiento Temporal y de preparación de alimentos y bebidas con un 12.8%, siendo las cuatro actividades económicas con un mayor porcentaje en el municipio. Cajeme posee la actividad económica más diversificada en todo el Estado y contribuye con el 20% del Producto Interno Bruto.

## 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 Cajeme.

Los objetivos de investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypesdel municipio de Cajeme 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 mypesdel 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 320 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, 187 (58.44%) son hombres y 133 (41.56%) mujeres; 79.06% tiene hijos. Su estado civil indica que 30.09% son solteros y 69.91% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 4.87% no tienen estudios, 8.44% han cursado primaria, 17.53% secundaria, 9.42% carrera técnica, 41.23% bachillerato, 17.53% 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 46.9% del total de la muestra y la menos representada fue la de *información y comunicaciones* con 4.5%, (ver Tabla 86.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 46.28% y en el mercado informal 53.72%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,763 de los cuales 814 (46.17%) son mujeres y 949 (53.83%) son hombres; además 563 (31.93%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,074 (49.31%) de los trabajadores, 485 (45.16%) mujeres y 589 (54.84%) hombres.

**Tabla 86.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 18 | 5.8% |
| Industrias manufactureras | 62 | 20.1% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 145 | 46.9% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 30 | 9.7% |
| Información y comunicaciones | 14 | 4.5% |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas | 15 | 4.9% |
| Otras actividades de servicios | 25 | 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 86.2.

**Tabla 86.2.**
*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 Cajeme, Sonora, 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 86.3; 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 Cajeme, Sonora y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 86.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Cajeme, Sonora 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 | 4.252 | 0.651 | 4.26 | 0.672 | -0.008 |
| Manejo de conflictos | 0.825 | 4.22 | 0.615 | 4.222 | 0.674 | -0.002 |
| Comunicación | 0.869 | 4.411 | 0.612 | 4.373 | 0.618 | 0.038 |
| Coaching y retroalimentación | 0.836 | 4.259 | 0.605 | 4.229 | 0.644 | 0.03 |
| Motivación | 0.806 | 4.278 | 0.635 | 4.218 | 0.698 | 0.06 . |
| Delegar | 0.852 | 4.427 | 0.561 | 4.377 | 0.62 | 0.05 |
| Trabajo en equipo | 0.847 | 4.398 | 0.622 | 4.326 | 0.683 | 0.072 * |
| Liderazgo | 0.773 | 4.319 | 0.568 | 4.218 | 0.654 | 0.101 ** |
| Capacitación | 0.841 | 4.123 | 0.675 | 4.005 | 0.785 | 0.118 ** |

**Fuente: elaboración propia.**

En la Tabla 86.3 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 86.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.651.

**Tabla 86.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| **Error estándar** | **0.399** |
| **R cuadrada** | **0.66** |
| **R cuadrada ajustada** | **0.651** |
| **Valor F** | **70.9** |
| **Grados de libertad** | **8 y 292** |
| **Valor p** | **0** |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 86.5, 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 86.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Cajeme*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | -0.011 | 0.212 | -0.05 | 0.96 |
| Solución de problemas | 0.096 | 0.05 | 1.908 | 0.057. |
| Manejo de conflictos | 0.03 | 0.056 | 0.53 | 0.596 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Comunicación | -0.058 | 0.055 | -1.044 | 0.297 |
| Coaching y retroalimentación | 0.077 | 0.053 | 1.454 | 0.147 |
| Motivación | 0.155 | 0.053 | 2.894 | 0.004** |
| Delegar | -0.254 | 0.065 | -3.885 | 0*** |
| Trabajo en equipo | 0.099 | 0.056 | 1.757 | 0.08. |
| Liderazgo | 0.824 | 0.061 | 13.441 | 0*** |

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

**Fuente: elaboración propia.**

## Discusión

El objetivo del capítulo es determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Cajeme e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.* Para ello se utilizó un instrumento que consta de 6 partes en la cual el estudio se enfocó en la última en escala de likert, que son habilidades directivas: *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching, retroalimentación, motivación, delegación, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación,* las cuales en la estadística descriptiva comparativa de la muestra de Cajeme, Sonora con la del estudio en general (Tabla 86.3) muestra que el instrumento tiene fiabilidad ya que según el alfa de Cronbach recomendado por Nunnally y Bernstein (1994 ) arrojó que todas las variables están por arriba del 0.8 Se rechaza la Hipótesis 1 ya que las variables, motivación, delegar y liderazgo, tienen gran similitud, con las media de las mypes de Latinoamérica, siendo las de Cajeme ligeramente por encima de ellas.

Con respecto a la estadística descriptiva comparativa de la muestra del municipio de Cajeme, con la del estudio en general, los resultados de la media son muy similares; pero de las variables motivación, delegación y liderazgo, resultaron superiores a la media de Latinoamérica, siendo las áreas más fuertes. Las áreas más débiles que no presentaron un efecto significativo en la tendencia hacia la *capacitación*, entendiéndose como un acto intencional de adquisición de conocimientos de carácter técnico científico y administrativa con el objetivo de proporcionar destreza (Chiavenato 2017) fueron: *solución de problemas, manejo de conflictos, coaching y retroalimentación, trabajo en equipo y capacitación* (86.4)

Con respecto a la hipótesis H2: Las *habilidades directivas* de los empresarios de las micro y pequeñas empresas influyen positivamente en la *capacitación,* se comprueba, ya que las variables de motivación delegación y liderazgo están muy relacionadas con las habilidades que posee un director. Cameron y Whetten (2011) refieren: "que la motivación representa el deseo y compromiso de un empleado para desempeñarse y se manifiesta en un esfuerzo relacionado con el trabajo". El liderazgo es el establecimiento de una relación significativa entre el dirigente y sus colaboradores lo que favorece el logro de la visión compartida y que conduce a la madurez y la independencia de las personas Rodríguez (2004). Achua y Lussier (2005) mencionan que una buena delegación de un lider que pondere cuidadosamente varios

factores relacionados con las tareas, los requerimientos de tiempo y las características del seguidor, antes de delegar.

Por último, se determina que la hipótesis arriba mencionada, así como las variables influyen positivamente para se gestione *capacitación* al interior de las mypes de Cajeme, así como las del estudio de latinoamerica. A diferencia de la H1

## 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 mypes. *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.

Censo de Población y Vivienda (2020). Panorama sociodemográfico de Sonora : Censo de Población y Vivienda 2020 : CPV / Instituto Nacional de Estadística y Geografía.- - México : INEGI, c2021. (p.52) https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825197995.pdf

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 Cajeme, de Secretaría de Economía, Marzo 2022. https://datamexico.org/es/profile/geo/cajeme

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.

Informe de Efectos Económicos y Sociales. Cuenta Pública 2019
http://transparenciav2.cajeme.gob.mx/PLinks/XXI%20INFORMACIN%20FINANCIERA/C.%20Cuenta%20Publica/Cuenta%20Publica%20Escaneada/2019/Anual%202019/Anexo%20C.P.%2018%20Informe%20de%20Efectos%20Econ%C3%B3micos%20y%20Sociales.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 mypes.* 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 mimypesdel 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 87. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Etchojoa, Sonora, México

Marisol Jocobi Hernández
Arían Guillermo Martínez Meza
Daniela Margarita Llamas Álvarez
Berenice López Vega

**Universidad Tecnológica de Etchojoa**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.87

## Resumen

La presente investigación tiene como principal objetivo determinar el nivel en el perfil de *habilidades directivas* en las micro y pequeñas empresas del municipio de Etchojoa, Sonora e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.* Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypes, 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 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento. De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean las siguientes hipótesis: H1: Los directores de las mypestienen bajas habilidades directivas y H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypesinfluyen positivamente en la *capacitación.* Adicionalmente se incluyó una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Etchojoa, Sonora y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica. Se presenta el análisis descriptivo de los valores obtenidos para cada uno de los ítems de las variables, se presentan los valores mínimos y máximos obtenidos, permitiéndonos ver las áreas más fuertes y débiles específicas de cada habilidad directiva. Por lo que se consideran significativas 2 de las variables analizadas: delegar y liderazgo.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Sonora

## 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 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 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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 INEGI (2001) el municipio de Etchojoa representa el 0.51% de la superficie del estado, colinda al norte con los municipios de Benito

Juárez, Cajeme y Navojoa; al este con el municipio de Navojoa; al sur con el municipio de Huatabampo; al oeste con el golfo de california y el municipio de Benito Juárez. Su actividad económica es principalmente el comercio, la agricultura, pesca y ganadería. Las

características de la población son en su mayoría de origen indígena mayo, y la ocupación laboral es principalmente en el campo trabajando como jornalero o empleado en comercios aledaños al municipio y la región que ofrecen productos o servicios básicos, como insumos o materia prima para su transformación.

## 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 Etchojoa.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypesdel municipio de Etchojoa 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 mypesdel 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 294 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, 146 (49.66%) son hombres y 148 (50.34%) mujeres; 84.35% tiene hijos. Su estado civil indica que 30.17% son solteros y 69.83% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 6.51% no tienen estudios, 7.19% han cursado primaria, 12.67% secundaria, 15.07% carrera técnica, 38.36% bachillerato, 20.21% 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 64.2% del total de la muestra y la menos representada fue la de *agricultura, ganadería, silvicultura y pesca* con 5%, (ver Tabla 87.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 34.07% y en el mercado informal 65.93%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,075 de los cuales 570 (53.02%) son mujeres y 505 (46.98%) son hombres; además 581 (54.05%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el últi-

mo año solamente 738 (56.73%) de los trabajadores, 378 (51.22%) mujeres y 360 (48.78%) hombres.

**Tabla 87.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| **Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca** | **14** | **5%** |
| **Industrias manufactureras** | **43** | **15.4%** |
| **Comercio al mayoreo y al menudeo** | **179** | **64.2%** |
| **Actividades de alojamiento y servicio de comidas** | **28** | **10%** |
| **Otras actividades de servicios** | **15** | **5.4%** |

**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 87.2.

**Tabla 87.2.**
*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, retroali- |

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.816 | 4.204 | 0.584 | 4.26 | 0.672 | -0.056 |
| Manejo de conflictos | 0.83 | 4.177 | 0.589 | 4.222 | 0.674 | -0.045 |
| Comunicación | 0.802 | 4.391 | 0.517 | 4.373 | 0.618 | 0.018 |
| Coaching y retroalimentación | 0.804 | 4.163 | 0.566 | 4.229 | 0.644 | -0.066 * |
| Motivación | 0.793 | 4.14 | 0.614 | 4.218 | 0.698 | -0.078 * |
| Delegar | 0.827 | 4.375 | 0.535 | 4.377 | 0.62 | -0.002 |
| Trabajo en equipo | 0.895 | 4.29 | 0.635 | 4.326 | 0.683 | -0.036 |
| Liderazgo | 0.795 | 4.191 | 0.562 | 4.218 | 0.654 | -0.027 |
| Capacitación | 0.86 | 3.983 | 0.665 | 4.005 | 0.785 | -0.022 |

**Fuente: Elaboración propia.**

| | |
|---|---|
| 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.**

En la Tabla 87.3 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, por dimensiones y perfeccionamiento de las habilidades específicas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 87.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.682.

**Tabla 87.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.378 |
| R cuadrada | 0.691 |
| R cuadrada ajustada | 0.682 |
| Valor F | 77.1 |
| Grados de libertad | 8 y 276 |

## Resultados

De acuerdo con el objetivo y [illegible] ación, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Las habilidades [illegible] ypes del municipio de Etchojoa, Sonora, son diferentes a l[illegible] nérica.

H2: Las habilidades [illegible] nypes influyen positivamente en la capacitación.

| | |
|---|---|
| Valor p | 0 |

**Fuente: elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 87.5, se consideran significativas 2 de las variables analizadas: *delegar y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, 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 87.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Etchojoa*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | -0.346 | 0.214 | -1.615 | 0.108 |
| Solución de problemas | 0.022 | 0.054 | 0.404 | 0.687 |
| Manejo de conflictos | -0.016 | 0.061 | -0.265 | 0.791 |
| Comunicación | -0.094 | 0.068 | -1.387 | 0.167 |
| Coaching y retroalimentación | 0.022 | 0.062 | 0.359 | 0.72 |
| Motivación | 0.064 | 0.056 | 1.137 | 0.257 |
| Delegar | 0.177 | 0.069 | 2.568 | 0.011* |
| Trabajo en equipo | 0.053 | 0.057 | 0.944 | 0.346 |
| Liderazgo | 0.801 | 0.068 | 11.725 | 0*** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

En el municipio de Etchojoa, Sonora se pudo observar poco interés en capacitar al personal, sin embargo los directivos de las mypesconsideran como prioritario liderar y delegar actividades en lo que respecta al área laboral. Lo anterior se manifiesta en las empresas que ofrecen servicios de comercio al mayoreo y menudeo, ya que son esta mayoría las mypesencuestadas y por su naturaleza son establecimientos que no requieren propiamente una capacitación a profundidad, ya que en su mayoría al momento de contratar se piden ciertos conocimientos previos en relación al puesto o son negocios familiares, donde se van aprendiendo las actividades en el día a día, además la cantidad de personal que labora en este tipo de mypes, no requieren de más de cinco trabajadores. Dentro de las mypesque destacan son: abarrotes,

servicio de comida, papelerías y tortillerías, por mencionar algunas; por otra parte y aunque en la presente investigación la *capacitación* no fue considerada como prioritaria, se hace necesario el diseño de cursos para el perfeccionamiento de aptitudes, habilidades y actitudes en cualquier área y cualquier giro empresarial, ya sea de producto o de servicio, considerando que las cosas deben hacerse bien a la primera, evitando mermas y errores, que a fin de cuentas podría afectar la economía de las mypesa corto, mediano o 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 mypes. *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.

INEGI (2001). Cuaderno estadístico municipal. Extraído el día 10/08/2022 en: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/historicos/2104/702825933838/702825933838_1.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 mypes.* 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 mimypesdel 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 88. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Hermosillo, Sonora, México

José Jesús Ferrales Montes
Raúl Guadalupe Paredes Barceló

**Universidad Tecnológica de Hermosillo**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.88

## Resumen

A lo largo de las investigaciones realizadas con RELAyN en el municipio de Hermosillo, Sonora se ha buscado generar información que permitan el fortalecimiento de la micro y pequeña empresa al identificar las fortalezas y debilidades dentro de su estructura. El capítulo se centra en las *habilidades directivas* y su impacto en la *capacitación.*

Las variables del estudio son: s*olución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación.*

Las hipótesis que se aceptan como resultado del análisis son H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypesde mi municipio son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica y H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Sonora

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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

Sonora para el año 2020 contribuirá con el 3.6% al Producto Interno Bruto nacional. Hermosillo, su capital, se encuentra conformada por las localidades de Hermosillo, Miguel Alemán y Bahía de Kino. Según el Panorama Sociodemográfico de México 2020 (INEGI, 2021) el municipio tiene una población total de 936,263 la cual, el 95% cuenta con teléfono celular y el 33.1% cursó educación superior. El 63.1% de su población se encuentra económicamente activa y la que no entra en esta clasificación, el 36.1%, se dedican principalmente a los estudios y a los quehaceres del hogar.

Según Censos económicos (DataMéxico, 2022), el 31.9% de las unidades económicas en el municipio son comercio al por menor, el 18.3% otros servicios excepto actividades gubernamentales y el 13% industrias manufactureras. En contraste, los empleados dependientes de las unidades económicas, el 20% se ubican en industrias manufactureras, el 16.4% del comercio al por menor y el 13% servicios de apoyo a los negocios y manejo de residuos y desechos, y servicios de remediación.

## 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 Hermosillo.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypesdel municipio de Hermosillo 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 mypesdel 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 435 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, 256 (58.85%) son hombres y 179 (41.15%) mujeres; 71.26% tiene hijos. Su estado civil indica que 37.47% son solteros y 62.53% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 0.23% no tienen estudios, 4.23% han cursado primaria, 9.15% secundaria, 17.61% carrera técnica, 41.78% bachillerato, 26.76% licenciatura y 0.23% 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 45.7% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades de servicios administrativos y de apoyo* con 2.9%, (ver Tabla 88.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 54.89% y en el mercado informal 45.11%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,675 de los cuales 1,364 (50.99%) son mujeres y 1,311 (49.01%) son hombres; además 809 (30.24%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 2247 (61.93%) de los trabajadores, 1,060 (47.17%) mujeres y 1,187 (52.83%) hombres.

**Tabla 88.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Industrias manufactureras | 22 | 5.3% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 190 | 45.7% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 64 | 15.4% |
| Información y comunicaciones | 27 | 6.5% |
| Actividades de servicios administrativos y de apoyo | 12 | 2.9% |
| Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas | 24 | 5.8% |
| Otras actividades de servicios | 77 | 18.5% |

**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 88.2.

**Tabla 88.2.**
*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 Hermosillo, Sonora, 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 88.3; 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 Hermosillo, Sonora y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 88.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Hermosillo, Sonora con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.861 | 4.505 | 0.618 | 4.26 | 0.672 | 0.245 *** |
| Manejo de conflictos | 0.849 | 4.509 | 0.596 | 4.222 | 0.674 | 0.287 *** |
| Comunicación | 0.828 | 4.61 | 0.521 | 4.373 | 0.618 | 0.237 *** |
| Coaching y retroalimentación | 0.784 | 4.518 | 0.553 | 4.229 | 0.644 | 0.289 *** |
| Motivación | 0.78 | 4.513 | 0.561 | 4.218 | 0.698 | 0.295 *** |
| Delegar | 0.831 | 4.621 | 0.521 | 4.377 | 0.62 | 0.244 *** |
| Trabajo en equipo | 0.856 | 4.605 | 0.572 | 4.326 | 0.683 | 0.279 *** |
| Liderazgo | 0.733 | 4.53 | 0.505 | 4.218 | 0.654 | 0.312 *** |
| Capacitación | 0.831 | 4.363 | 0.637 | 4.005 | 0.785 | 0.358 *** |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 88.3 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 88.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.6.

**Tabla 88.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.404 |
| R cuadrada | 0.608 |
| R cuadrada ajustada | 0.6 |
| Valor F | 75 |
| Grados de libertad | 8 y 387 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 88.5, 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 88.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Hermosillo*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | -0.153 | 0.203 | -0.751 | 0.453 |
| Solución de problemas | 0.088 | 0.054 | 1.611 | 0.108 |
| Manejo de conflictos | 0.028 | 0.064 | 0.444 | 0.657 |
| Comunicación | 0.036 | 0.072 | 0.493 | 0.622 |
| Coaching y retroalimentación | 0.206 | 0.064 | 3.231 | 0.001*** |
| Motivación | 0.018 | 0.059 | 0.312 | 0.755 |
| Delegar | -0.166 | 0.069 | -2.421 | 0.016* |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Trabajo en equipo | 0.059 | 0.06 | 0.984 | 0.326 |
| Liderazgo | 0.731 | 0.069 | 10.536 | 0*** |

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

**Fuente: elaboración propia.**

## Discusión

La *capacitación* genera en la micro y pequeña empresa un fortalecimiento que impulsa su desarrollo y le otorga elementos que le permiten sobrellevar situaciones difíciles, ya que habilita con conocimientos y/o destrezas al personal que la integra. Sin embargo, es importante considerar en todo momento, la naturaleza de estas unidades económicas, ya que ello permite contextualizar los resultados obtenidos. Recibieron *capacitación* en Hermosillo, sólo el 61.93% de los trabajadores, lo que indica un área de oportunidad para el municipio en este rubro.

Con los datos de la tabla 88.3 Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Hermosillo, Sonora con la del estudio en general, se confirma la H1 Las *habilidades directivas* de los directores de mypesde Hermosillo son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

Es necesario generar esquemas de capacitación dirigidos a las micro y pequeñas empresas, a sus necesidades y particularidades. Si se consideran los resultados obtenidos en años anteriores por las investigaciones de RELAYN, la perspectiva del director se encuentra en lo operativo, más que en la planeación estratégica, lo que implica que la *capacitación* debe cubrir las insuficiencias que se generan por la dinámica diaria y aportar herramientas para hacer más eficiente lo operativo, además de sumar elementos con dirección al fortalecimiento empresarial y la consolidación del negocio con la planeación estratégica y el análisis de mercado.

Por otra parte, la información arrojada por la tabla 88.5. Modelo de regresión sobre la *capacitación* en Hermosillo permite confirmar la H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypesinfluyen positivamente en la *capacitación* en al menos tres variables, coaching y retroalimentación, delegar y liderazgo.

Si bien, existen diferentes programas y plataformas de *capacitación* en el mercado, es necesario un esquema que concentre, difunda y analice la pertinencia de dicha oferta, que en ocasiones se encuentra influenciada por tendencias o modas y no responden a las necesidades de las mypes, sino a una dinámica de comercialización de la educación y la formación empresarial, es decir, hay que transformar el modelo y la oferta de *capacitación* de la entidad y rediseñar acorde a las necesidades operativas y de fortalecimiento de las mypes.

## 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 mypes. *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. Hermosillo, municipio de Sonora. Secretaria de Economía. Recuperado el 25 de agosto de 2022 de https://datamexico.org/es/profile/geo/hermosillo?indicatorCensus=Total%20Employees%20Depends%20on%20the%20Economic%20Unit

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.

Panorama Sociodemográfico de México 2020. Sonora. (2021). INEGI. Recuperado el 25 de agosto de 2022 de https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825197995.pdf

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 mypes.* 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 mimypesdel 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 89. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Magdalena y Santa Ana, Sonora, México

Juan Manuel Luján Gil
María Guadalupe Torres Figueroa
Yessica Lara Soto
Elsa Armida Ortega Verdugo

**Universidad de Sonora**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.89

## Resumen

El presente capítulo describe los resultados obtenidos en un estudio hecho durante el año 2022 a las micros y pequeñas empresas en las ciudades de Magdalena y Santa Ana, Sonora, México, las cuales comparten una zona económica en común, el objetivo del estudio es determinar el nivel de perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas de las ciudades las ciudades de Magdalena y Santa Ana, Sonora, México

El estudio aborda las variables de investigación: *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar, trabajo en equipo, liderazgo, capacitación*

En el estudio se utilizó como instrumento de recolección de información un cuestionario con preguntas estructuradas y se emplea una escala de Likert. Se aplicaron un total de 384 encuestas dirigida a los directores de estas mypes con la ayuda de estudiantes capacitados para aplicar dicho instrumento.

Los resultados nos muestran que la edad promedio de los directores participantes es de 47 años, 215 (55.99%) son hombres y 169 (44.01%) mujeres; las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: comercio al mayoreo y al menudeo con 43.3% del total de la muestra y la menos representada fue la de actividades financieras y de seguros con 2.9%.

Por último, se detectó que las habilidades más presentes en los directivos de las mypesde Magdalena y Santa Ana, Sonora son las que refieren a la s*olución de problemas y el manejo de conflictos, mientras que las áreas más débiles son liderazgo y capacitación.*

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Sonora

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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 objeto del presente estudio de mypesseleccionadas, como muestra representativa del universo, lo conforman las ciudades de Magdalena y Santa Ana, Sonora, México. Ambas ciudades son una zona económica debido a su gran cercanía.  Magdalena es una pequeña ciudad situada al norte de México en el estado de Sonora, con una población de 31 180 habitantes. Se encuentra a 15 kilómetros de Santa Ana y a 190 kilómetros de la capital del estado, Hermosillo.  La frontera con los Estados Unidos está a una distancia de 80 kilómetros. Por su parte, el municipio de Santa Ana tiene una población de 16 248 habitantes. Su distancia de la frontera con la Unión Americana es de 95 kilómetros.

La economía de ambas ciudades aledañas se ha desarrollado por diversos sectores, entre ellos la ganadería y agricultura, las industrias maquiladoras y otros sectores importantes que se conforman por las actividades comerciales y de servicios, los cuales han generado fuente de empleos directos e indirectos, así como inversión local, nacional o extranjera.

## 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 Magdalena y Santa Ana.

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 Magdalena y Santa Ana 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 mypesdel 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 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 47 años, 215 (55.99%) son hombres y 169 (44.01%) mujeres; 84.64% tiene hijos. Su estado civil indica que 33.59% son solteros y 66.41% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 3.95% no tienen estudios, 7.37% han cursado primaria, 16.05% secundaria, 10% carrera técnica, 43.16% bachillerato, 18.42% licenciatura y 1.05% 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 43.3% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades financieras y de seguros* con 2.9%, (ver Tabla 89.1). Las empresas

establecidas formalmente representaron 74.22% y en el mercado informal 25.78%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,907 de los cuales 997 (52.28%) son mujeres y 910 (47.72%) son hombres; además 642 (33.67%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,534 (80.74%) de los trabajadores, 790 (51.5%) mujeres y 744 (48.5%) hombres.

**Tabla 89.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Industrias manufactureras | 72 | 19.3% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 162 | 43.3% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 45 | 12% |
| Información y comunicaciones | 13 | 3.5% |
| Actividades financieras y de seguros | 11 | 2.9% |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas | 12 | 3.2% |
| Actividades de servicios administrativos y de apoyo | 23 | 6.1% |
| Otras actividades de servicios | 36 | 9.6% |

**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 89.2.

**Tabla 89.2.**
*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 Magdalena y Santa Ana, Sonora, 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 89.3; 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 Magdalena y Santa Ana, Sonora y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 89.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Magdalena y Santa Ana, Sonora con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.693 | 4.166 | 0.626 | 4.26 | 0.672 | -0.094 ** |
| Manejo de conflictos | 0.562 | 4.027 | 0.654 | 4.222 | 0.674 | -0.195 *** |
| Comunicación | 0.769 | 3.803 | 0.824 | 4.373 | 0.618 | -0.57 *** |
| Coaching y retroalimentación | 0.744 | 3.98 | 0.591 | 4.229 | 0.644 | -0.249 *** |
| Motivación | 0.599 | 3.753 | 0.738 | 4.218 | 0.698 | -0.465 *** |
| Delegar | 0.676 | 3.973 | 0.676 | 4.377 | 0.62 | -0.404 *** |
| Trabajo en equipo | 0.829 | 3.929 | 0.857 | 4.326 | 0.683 | -0.397 *** |
| Liderazgo | 0.581 | 3.475 | 0.698 | 4.218 | 0.654 | -0.743 *** |
| Capacitación | 0.801 | 3.347 | 0.809 | 4.005 | 0.785 | -0.658 *** |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 89.3 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 89.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.625.

**Tabla 89.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.494 |
| R cuadrada | 0.634 |
| R cuadrada ajustada | 0.625 |
| Valor F | 76.5 |
| Grados de libertad | 8 y 354 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 89.5, se consideran significativas 3 de las variables analizadas: *motivación, trabajo en equipo y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación y delegar* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

**Tabla 89.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Magdalena y Santa Ana*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor.t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | -0.446 | 0.235 | -1.896 | 0.059. |
| Solución de problemas | -0.024 | 0.05 | -0.478 | 0.633 |
| Manejo de conflictos | 0.047 | 0.046 | 1.015 | 0.311 |
| Comunicación | 0.05 | 0.043 | 1.173 | 0.242 |
| Coaching y retroalimentación | 0.104 | 0.063 | 1.653 | 0.099. |
| Motivación | 0.1 | 0.043 | 2.325 | 0.021* |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Delegar | 0.103 | 0.054 | 1.931 | 0.054. |
| Trabajo en equipo | -0.161 | 0.039 | -4.124 | 0*** |
| Liderazgo | 0.846 | 0.045 | 18.65 | 0*** |

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

**Fuente: elaboración propia.**

## Discusión

En el área que comparten las ciudades de Magdalena y Santa Ana, Sonora, México las actividades económicas de mayor auge son las de Comercio al mayoreo y al menudeo junto a la Industrias manufactureras, en ambas ciudades existen maquilas, es preciso recordar que una zona semi urbana lo que se puede observar con las actividades menos fomentadas como las financieras y de seguros y profesionales, científicas y técnicas, todo esto está contenido en la tabla 89.1 distribución de la muestra por actividad principal.

Las habilidades más presentes en los directivos de las mypesde Magdalena y Santa Ana, Sonora son las que refieren a la solución de problemas y el manejo de conflictos, mientras que las áreas más débiles son liderazgo y capacitación. En cuanto a los directivos de las mypesde Latinoamérica las habilidades de comunicación, delegar y trabajo en equipo representan las áreas más fuertes, siendo la motivación, el liderazgo y la *capacitación* las áreas más débiles. Estas habilidades están descritas en la Tabla 89.2. Definición conceptual de las variables, donde se pueden leer en qué consiste cada una.

El valor p es igual a 0 que se refleja en la Tabla 89.4. Estadísticas de la regresión, nos indica en la que no hay probabilidad de que la diferencia observada se deba al azar.

Según el Modelo de regresión sobre capacitación analizado, en la Tabla 89.5 se manifiestan los resultados de estimación de las variables en *habilidades directivas* de *capacitación*. La muestra presenta efectos significativos de acuerdo a los valores considerados de la columna Pr(>|t|) menor a 0.050 en la media de la capacitación en tres variables: motivación (0.021), trabajo en equipo (0) y liderazgo (0), lo cual indica que los directivos de esta investigación asumen su rol de obtener resultados satisfactorios mediante coordinación de esfuerzos y de *habilidades directivas* eficaces hacia sus colaboradores; caso contrario se observa que en las variables de: solución de problemas (0.633), manejo de conflictos (0.311), comunicación (0.242), coaching y retroalimentación (0.099) y delegar (0.054) fueron los valores de Pr(>|t|) mayores a 0.050 que demuestran niveles menores de significancia respecto a la media de capacitación, por lo que se considera conveniente priorizar en los directivos, sus necesidades de formación empresarial, misma que les permita mantenerse actualizados para efectos de competitividad, innovación y mejora continua en la prestación de productos y servicios ofrecidos por sus mypesubicadas en Magdalena y Santa Ana, Sonora, México.

## 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 mypes. *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 mypes.* 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 mimypesdel 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 90. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Nogales, Sonora, México

Juan Manuel Lujan Gil
Adrián González López
Rosa Isela Chiquete Bermúdez
Ana Luisa Perea Camacho

**Universidad Tecnológica de Nogales**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.90

## Resumen

Se desarrolló un estudio de las micro y pequeñas empresas en la Ciudad de Nogales, Sonora, durante el año 2022, el objetivo de este estudio es determinar el nivel de perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Nogales, Sonora.

La 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 de Nogales, Sonora cuya cantidad de colaboradores oscila entre los 2 y 50 trabajadores.

En el estudio se utilizó como instrumento de recolección de información un cuestionario con preguntas estructuradas y se empleó una escala de Likert. Se aplicaron un total de 319 encuestas en el periodo comprendido del 3 de marzo al 22 de julio de 2022 dirigida a los directores de estas mypes con la ayuda de estudiantes capacitados para aplicar dicho instrumento.

Los resultados obtenidos nos muestran que recibieron *capacitación* en el último año solamente 2541 (81.52%) de los trabajadores siendo, 1196 (47.07%) mujeres y 1345 (52.93%) hombres. Además, dentro de las variables de investigación donde se encontraron mayores diferencias entre las mypesde Nogales, Sonora y las de Latinoamérica son: motivación, manejo de conflictos, solución de problemas y trabajo en equipo

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Sonora

## 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 or-

ganización, 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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 Nogales, Sonora se encuentra ubicada en el extremo norte del estado de Sonora, su ubicación geográfica la convierte en la principal frontera del estado, por donde se intercambian todo tipo de mercancías y cruzan personas provenientes de todo el país, así como de extranjeros y migrantes de todo el mundo.

Las principales actividades económicas de esta importante frontera son la industria maquiladora, en donde se transforman materias primas en productos semi facturados, y es la principal actividad que emplea la mayor cantidad de mano de obra. El comercio y los negocios que prestan servicios, también constituyen un importante motor económico en esta ciudad, así como los lugares de alojamiento y aquellos que ofrecen alimentos, sin dejar de lado a los servicios tecnológicos.

Los habitantes de la ciudad de Nogales, son gente trabajadora, ya que en la ciudad hay muchas fuentes de empleo; el nivel educativo con el que cuentan la mayoría no es muy alto, sin embargo,  en esta zona el emprendedurismo es muy común.

## 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 Nogales.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypesdel municipio de Nogales 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 mypesdel 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 319 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, 175 (54.86%) son hombres y 144 (45.14%) mujeres; 77.12% tiene hijos. Su estado civil indica que 31.35% son solteros y 68.65% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 0.98% no tienen estudios, 4.58% han cursado primaria, 13.07% secundaria, 15.03% carrera técnica, 41.5% bachillerato, 23.2% licenciatura y 1.63% 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 49.2% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades de servicios administrativos y de apoyo* con 4%, , y la menos representada fue la de actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas con 4%, (ver Tabla 90.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 63.64% y en el mercado informal 36.36%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,433 de los cuales 1,304 (53.6%) son mujeres y 1,129 (46.4%) son hombres; además 633 (26.02%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 2,541 (81.52%) de los trabajadores, 1,196 (47.07%) mujeres y 1,345 (52.93%) hombres.

**Tabla 90.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| Industrias manufactureras | 39 | 13% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 147 | 49.2% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 24 | 8% |
| Información y comunicaciones | 21 | 7% |
| Actividades de servicios administrativos y de apoyo | 12 | 4% |
| Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas | 12 | 4% |
| Otras actividades de servicios | 44 | 14.7% |

**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 90.2.

**Tabla 90.2.**
*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 Nogales, Sonora, 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 90.3; 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 Nogales, Sonora y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 90.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Nogales, Sonora 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 | 4.243 | 0.677 | 4.26 | 0.672 | -0.017 |
| Manejo de conflictos | 0.799 | 4.213 | 0.624 | 4.222 | 0.674 | -0.009 |
| Comunicación | 0.812 | 4.384 | 0.609 | 4.373 | 0.618 | 0.011 |
| Coaching y retroalimentación | 0.82 | 4.238 | 0.631 | 4.229 | 0.644 | 0.009 |
| Motivación | 0.811 | 4.198 | 0.681 | 4.218 | 0.698 | -0.02 |
| Delegar | 0.838 | 4.338 | 0.669 | 4.377 | 0.62 | -0.039 |
| Trabajo en equipo | 0.847 | 4.308 | 0.675 | 4.326 | 0.683 | -0.018 |
| Liderazgo | 0.794 | 4.229 | 0.651 | 4.218 | 0.654 | 0.011 |
| Capacitación | 0.886 | 4.062 | 0.783 | 4.005 | 0.785 | 0.057 |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 90.3 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 90.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.726.

**Tabla 90.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.406 |
| R cuadrada | 0.733 |
| R cuadrada ajustada | 0.726 |
| Valor F | 100.2 |
| Grados de libertad | 8 y 292 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 90.5, 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 90.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Nogales*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | -0.33 | 0.201 | -1.646 | 0.101 |
| Solución de problemas | 0.086 | 0.046 | 1.857 | 0.064. |
| Manejo de conflictos | 0.02 | 0.059 | 0.337 | 0.736 |
| Comunicación | -0.254 | 0.062 | -4.081 | 0*** |
| Coaching y retroalimentación | 0.254 | 0.063 | 4.026 | 0*** |
| Motivación | 0.015 | 0.052 | 0.289 | 0.773 |
| Delegar | -0.124 | 0.059 | -2.106 | 0.036* |
| Trabajo en equipo | 0.093 | 0.053 | 1.765 | 0.079. |
| Liderazgo | 0.961 | 0.056 | 17.029 | 0*** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

La tabla 90.1 nos indica las principales actividades utilizadas de la muestra del estudio de Nogales, Sonora. Siendo las actividades de comercio al mayoreo y menudeo con mayor frecuencia y con un porcentaje de 49.2%, el 14.7 % pertenece a otras actividades de servicios, con un 13 % las actividades de industrias manufactureras. Las actividades con menor representación fueron: las actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas, de servicios administrativos y apoyo.

Según la Tabla 90.3 las variables de investigación donde se encontraron mayores diferencias entre las mypesde Nogales, Sonora y las de Latinoamérica son: motivación, manejo de conflictos, solución de problemas y trabajo en equipo, siendo mayores las media en las mypesde Latinoamérica que las de Nogales, Sonora.

En la quinta sección del instrumento de recolección de información 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.*

Al analizar los resultados que se obtuvieron en la Tabla 90.5 la cual muestra los resultados de la regresión de variables de *habilidades directivas* en la estimación de la *capacitación*, se consideran significativas 4 de las variables analizadas son: comunicación, liderazgo, coaching - retroalimentación y delegar, donde se alcanza a observa que las mypesnogalenses se enfocan en trabajadores donde sus competencias sean meramente operativas en lugar de fomentar trabajadores con iniciativa propia y liderazgo que contribuyan a desarrollar un mejor ambiente laboral, colaborando proactivamente en la toma de decisiones de los dueños/gerentes de las mypespara mejorar la eficiencia y productividad que le permita generar mayor rentabilidad, crecimiento y durabilidad de la misma.

## 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 mypes. *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 mypes.* 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 mimypesdel 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 91. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Balancán, Tabasco, México

Yhadira Huicab García
Kenia Landero Valenzuela
Raziel Esau Coop Abreu
Luis Alfredo Méndez Jiménez

**Tecnológico Nacional de México Campus de los Ríos**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.91

## Resumen

Administrar la *capacitación* es la base para que el desarrollo tenga continuidad. El entrenamiento suele ser discontinuado y las empresas no siempre mantienen criterios de continuidad uniformes en el tiempo. Esto se debe a distintos factores, pero uno de ellos es la falta de una administración adecuada que permita ver qué es lo que ha estado ocurriendo, base informativa necesaria para tomar conciencia de la realidad y adoptar decisiones futuras. La administración de la *capacitación* es un proceso que tiene tres etapas básicas: recepción de información, concreción del entrenamiento y relevamiento de resultados. (Maristany, 2007). Los perfiles y la formación de los dirigentes de mypes han sido objeto de numerosos estudios que apuntan hacia la aparición y el desarrollo de un nuevo perfil: los emprendedores que tienen un nivel académico muy elevado gracias a su formación en escuelas y universidades de prestigio. Así pues, parece que el perfil de los dirigentes de mypesha evolucionado en el curso de los últimos años. En efecto, el nivel de formación académica de los dirigentes tiende a elevarse en proporciones muy significativas. (Jaques Filion, Cisneros Martinez, & Mejia Morelos, 2011), es por ello que se realiza este proyecto de investigación en las mypesdel municipio de Balancán, Tabasco 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 Balancán.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Tabasco

## 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 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 em-

presas, 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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).

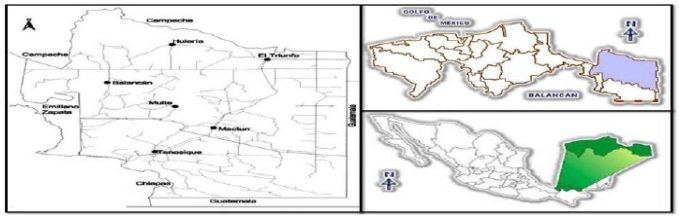
La *capacitación* es un proceso de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y los conocimientos personales, su objetivo es lograr capacidades y competencias para el desempeño óptimo de una función o actividad. Usualmente es referido como un acto intencional (Chiavenato, 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 mypesy 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 mypeses 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 delimitó al área geográfica de la ciudad de Balancán, del Estado de Tabasco, y a las micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores industrial, comercial y de servicios (ver figura 1: mapa de macro y microlocalización).




El municipio de Balancán está localizado en la región conocida como Usumacinta en el estado de Tabasco, se encuentra entre las coordenadas 17° 48' latitud norte y entre 91° 32' longitud oeste. Colinda en la parte norte con el estado de Campeche, en la zona sur con los municipios de Tenosique y Emiliano Zapata, en la parte este nuevamente con el estado de Campeche y la República de Guatemala y al oeste colinda con el municipio de Emiliano Zapata y con el estado de Campeche.

Territorialmente el municipio de Balancán está formado por una extensión de unos 3,626.10 kilómetros cuadrados y debido a la gran variación de elevaciones que tiene, se encuentra a una altura promedio de 30 metros sobre el nivel del mar (msnm). En datos esta-

dísticos, es preciso saber que el Instituto Nacional de Estadística y Geográfica señaló que los resultados del conteo de población del 2010 en el municipio de Balancán fueron que cuenta con una población total de 56,739.

Su división territorial está conformada por: una ciudad, 2 villas, 6 pueblos, 3 colonias agrícolas y ganaderas, 48 ejidos y 38 rancherías; en el municipio se ubican 10 centros de desarrollo regional en los que se desarrollan la mayoría de las actividades económicas y sociales.

El municipio cuenta con una diversidad de locales comerciales en las que sobresalen tiendas de abarrotes, fruterías, dulcerías, pastelerías, carnicerías, queserías, boutiques, ropa, muebles, electrodomésticos, calzados, pinturas, tlapalerías, ferreterías, vidrierías. La actividad económica más importante en la cabecera municipal de Balancán es la fabricación de quesos y otros derivados lácteos. También se fabrican dulces, conservas y embutidos.

Balancán es un municipio que cuenta con un total de 58524 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 1715 empresas (INEGI, 2022). En la Tabla 105.1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios 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 Balancán.

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 Balancán 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 mypesdel 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 341 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, 181 (53.08%) son hombres y 160 (46.92%) mujeres; 84.75% tiene hijos. Su estado civil indica que 20.47% son solteros

y 79.53% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 7.72% no tienen estudios, 15.13% han cursado primaria, 21.36% secundaria, 13.35% carrera técnica, 27.89% bachillerato, 14.54% 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 64.9% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades profesionales, científicas y técnicas* con 3.4%, (ver Tabla 91.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 42.19% y en el mercado informal 57.81%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,258 de los cuales 568 (45.15%) son mujeres y 690 (54.85%) son hombres; además 579 (46.03%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 787 (51%) de los trabajadores, 358 (45.49%) mujeres y 429 (54.51%) hombres.

**Tabla 91.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 23 | 7.1% |
| Industrias manufactureras | 47 | 14.5% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 211 | 64.9% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 20 | 6.2% |
| Información y comunicaciones | 13 | 4% |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas | 11 | 3.4% |

**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 91.2.

**Tabla 91.2.**

*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 Balancán, Tabasco, 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 91.3; 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 Balancán, Tabasco y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 91.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Balancán, Tabasco con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.878 | 4.275 | 0.715 | 4.26 | 0.672 | 0.015 |
| Manejo de conflictos | 0.846 | 4.249 | 0.72 | 4.222 | 0.674 | 0.027 |
| Comunicación | 0.812 | 4.429 | 0.588 | 4.373 | 0.618 | 0.056 . |
| Coaching y retroalimentación | 0.873 | 4.305 | 0.671 | 4.229 | 0.644 | 0.076 * |
| Motivación | 0.837 | 4.27 | 0.708 | 4.218 | 0.698 | 0.052 |
| Delegar | 0.805 | 4.436 | 0.573 | 4.377 | 0.62 | 0.059 . |
| Trabajo en equipo | 0.871 | 4.385 | 0.672 | 4.326 | 0.683 | 0.059 |
| Liderazgo | 0.816 | 4.31 | 0.636 | 4.218 | 0.654 | 0.092 ** |
| Capacitación | 0.896 | 4.101 | 0.827 | 4.005 | 0.785 | 0.096 * |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 91.3 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 91.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.743.

**Tabla 91.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.418 |
| R cuadrada | 0.75 |
| R cuadrada ajustada | 0.743 |
| Valor F | 107.4 |
| Grados de libertad | 8 y 286 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 91.5, se consideran significativas 7 de las variables analizadas: *solución de problemas, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar, trabajo en equipo y liderazgo; mientras que la variable de manejo de conflictos* no tiene un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

**Tabla 91.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Balancán*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | -0.237 | 0.208 | -1.142 | 0.255 |
| Solución de problemas | 0.122 | 0.052 | 2.361 | 0.019* |
| Manejo de conflictos | -0.011 | 0.055 | -0.196 | 0.845 |
| Comunicación | -0.145 | 0.072 | -2.019 | 0.044* |
| Coaching y retroalimentación | 0.18 | 0.063 | 2.858 | 0.005** |
| Motivación | 0.225 | 0.055 | 4.082 | 0*** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Delegar | -0.151 | 0.072 | -2.084 | 0.038* |
| Trabajo en equipo | -0.26 | 0.058 | -4.448 | 0*** |
| Liderazgo | 1.067 | 0.065 | 16.542 | 0*** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

Vázquez (2007), menciona que a través de la *capacitación* y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad.

De la información recabada, se analizaron las características de 341mypesdel municipio de Balancán, Tabasco, De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa fue: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 64.9% del total de la muestra y la menos representada fue la de actividades profesionales, científicas y técnicas con 3.4%. Las empresas establecidas formalmente representaron 42.19% y en el mercado informal 57.81%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,258 de los cuales 568 (45.15%) son mujeres y 690 (54.85%) son hombres; además 579 (46.03%) son familiares de los directores.

Como se puede observar los directores de las mypes requieren reforzar *soft skills* y *hard skills* a través de la *capacitación* de los siguientes temas: *solución de problemas, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar, trabajo en equipo y liderazgo;* enfocados específicamente en la *capacitación* de la variable de manejo de conflictos, de esta manera podrán desarrollar las habilidades que permitan tomar decisiones con prospectiva a diversos escenarios del entorno BANI (brittle – quebradizo; anxious – ansioso; non linear – no lineal; incomprehensible – incomprensible) y de esta manera ser competitivos y lograr la escalabilidad de la pequeña y mediana empresa, por lo tanto la hipótesis se acepta, ya que el municipio se encuentra a tres horas de la capital del estado y esto impacta a que no se tiene capacitación actualizada por parte de cámaras empresariales y gobierno del estado, hacia las mypesde este municipio. Las medianas empresas son las únicas que logran acceder a esas capacitaciones al realizar viajes comerciales frecuentes a la capital o por el importe de compras, muchos proveedores proveen las capacitaciones a 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 mypes. *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. *Hospita-*

*lidad-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.

Jaques Filion, L., Cisneros Martinez, L. F., & Mejia Morelos, J. H. (2011). Administración de mypes, emprender, dirigir y desarrollar empresas. México: Pearson.

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 mypes.* 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 mimypesdel 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 92. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Paraíso, Tabasco, México

Florelis Valenzuela Córdova
Flor de la Cruz González
Abi Roxana de la Cruz Alcudia
Ninive Ligonio Hernández

**Universidad Politécnica del Golfo de México**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.92

## Resumen

El objetivo de este capítulo es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* de los directores de las micro y pequeñas empresas del municipio de Paraíso, Tabasco. Para ello, se realizó un estudio de corte transversal, utilizando un enfoque cuantitativo de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional, que parte de la aplicación de un instrumento validado por la Red de estudios latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN).

Para determinar dicho nivel, estudiantes de la Universidad Politécnica del Golfo de México, bajo la guía de cuatro profesoras investigadoras miembros de la RELAYN acudieron a las microempresas del municipio y entrevistaron a sus directivos, aplicando un total de 396 encuestas en un período comprendido entre el 3 de marzo y el 22 de julio del 2022.

Algunos datos relevantes de los resultados del análisis de las encuestas aplicadas en el municipio de Paraíso, Tabasco son, que los directores participantes tienen una edad promedio de 39 años y en su mayoría son hombres con hijos, casados o en unión libre; con un nivel de estudios medio superior.

Cabe destacar que la actividad más representativa de las microempresas paraiseñas es el Comercio al Mayoreo y Menudeo, mientras que la menos representativa es la de información y comunicaciones. Por último, en cuanto a la *capacitación* el 67.63% de los trabajadores de las microempresas ubicadas en el municipio de Paraíso, Tabasco recibió *capacitación* el último año.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Tabasco

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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

Paraíso, es un municipio del Estado de Tabasco, ubicado en la región Grijalva, su clima es cálido y húmedo con abundantes lluvias en verano. Su temperatura media anual es de 26oC, llegando a alcanzar temperaturas máximas de hasta 44oC en los meses más calurosos del año.

Este municipio tiene diversas actividades económicas, predomina la actividad petrolera, debido de la ubicación de diversas plataformas marítimas dedicadas a la extracción de petróleo en aguas someras, actualmente; con la construcción de la Refinería Olmeca en el Puerto de Dos Bocas, ha incrementado el flujo de población flotante, porque muchas personas de diversos lugares convergen a trabajar en las diversas compañías que tienen un contrato para la construcción y el equipamiento de la Refinería.

Otra actividad económica del lugar es el Turismo, el municipio tiene zonas de playa y diversos restaurantes donde ofertan desde paseos en lancha, áreas para balneario hasta comida típica del lugar, que en su mayoría son pescados y mariscos capturados en la zona.

Existen otras actividades económicas que en su momento han sido relevantes para los habitantes del municipio de Paraíso, Tabasco, como la pesca y el cultivo de la palma de

coco, sin embargo, la mayoría de las personas dedicadas a estas actividades han abandonado sus fuentes de trabajo para dedicarse a los trabajos de la construcción de la refinería, lo que además ocasiona que existan vacantes en empresas comerciales y de servicios, dado que, el salario ofertado en éstos lugares es inferior al ofertado por las compañías petroleras.

## 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 Paraíso.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypesdel municipio de Paraíso 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 mypesdel 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 396 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, 220 (55.56%) son hombres

y 176 (44.44%) mujeres; 75.76% tiene hijos. Su estado civil indica que 31.31% son solteros y 68.69% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 4.08% no tienen estudios, 5.1% han cursado primaria, 11.99% secundaria, 8.93% carrera técnica, 43.37% bachillerato, 26.02% licenciatura y 0.51% 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 53.6% del total de la muestra y la menos representada fue la de *información y comunicacione*s con 4.4%, (ver Tabla 92.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 43.52% y en el mercado informal 56.48%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,011 de los cuales 1,007 (50.07%) son mujeres y 1,004 (49.93%) son hombres; además 813 (40.43%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,678 (67.63%) de los trabajadores, 828 (49.34%) mujeres y 850 (50.66%) hombres.

**Tabla 92.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 18 | 4.90% |
| Industrias manufactureras | 55 | 15% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 196 | 53.6% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 60 | 16.4% |
| Información y comunicaciones | 16 | 4.4% |
| Otras actividades de servicios | 21 | 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 92.2.

**Tabla 92.2.**
*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 Paraíso, Tabasco, 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 92.3; 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 Paraíso, Tabasco y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 92.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Paraíso, Tabasco 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 | 4.267 | 0.629 | 4.26 | 0.672 | 0.007 |
| Manejo de conflictos | 0.813 | 4.257 | 0.621 | 4.222 | 0.674 | 0.035 |
| Comunicación | 0.763 | 4.437 | 0.556 | 4.373 | 0.618 | 0.064 * |
| Coaching y retroalimentación | 0.814 | 4.233 | 0.622 | 4.229 | 0.644 | 0.004 |
| Motivación | 0.755 | 4.276 | 0.605 | 4.218 | 0.698 | 0.058 . |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Delegar | 0.768 | 4.474 | 0.523 | 4.377 | 0.62 | 0.097 *** |
| Trabajo en equipo | 0.855 | 4.403 | 0.645 | 4.326 | 0.683 | 0.077 * |
| Liderazgo | 0.744 | 4.347 | 0.565 | 4.218 | 0.654 | 0.129 *** |
| Capacitación | 0.838 | 4.095 | 0.713 | 4.005 | 0.785 | 0.09 * |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 92.3 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 92.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.647.

**Tabla 92.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.426 |
| R cuadrada | 0.655 |
| R cuadrada ajustada | 0.647 |
| Valor F | 87.3 |
| Grados de libertad | 8 y 368 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 92.5, se consideran significativas 4 de las variables analizadas: *solución de problemas, motivación, delegar y liderazgo; mientras que las variables de 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 92.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Paraíso*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | -0.165 | 0.216 | -0.764 | 0.446 |
| Solución de problemas | 0.118 | 0.049 | 2.401 | 0.017* |
| Manejo de conflictos | -0.03 | 0.047 | -0.645 | 0.519 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Comunicación | -0.083 | 0.055 | -1.506 | 0.133 |
| Coaching y retroalimentación | 0.099 | 0.06 | 1.659 | 0.098. |
| Motivación | 0.189 | 0.055 | 3.429 | 0.001*** |
| Delegar | -0.193 | 0.06 | -3.21 | 0.001*** |
| Trabajo en equipo | 0.031 | 0.052 | 0.594 | 0.553 |
| Liderazgo | 0.863 | 0.063 | 13.664 | 0*** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

### Interpretación de la Tabla 92.5

La Tabla 92.5 muestra los resultados de la regresión de las variables de *habilidades directivas* en la estimación de la *capacitación*. Cuando el valor de la última columna Pr(>|t|) es menor a 0.050 incluyendo las que son (<0.001), se dice que la diferencia observada en ese renglón es significativa, es decir que la diferencia observada (sea menor o mayor a la media de la capacitación), no se debe atribuir al azar, sino a que hay factores particulares que tienen una influencia en la variable.

## Discusión

En el municipio de Paraíso Tabasco, considerando los resultados presentados en el modelo de regresión, se consideran cuatro variables significativas que son solución de problemas, motivación, delegar y liderazgo, en las cuales se observa una diferencia menor a la media de la capacitación obtenido en el estudio en general realizado en Latinoamérica, lo que permite comprobar la hipótesis de investigación 1, en el que las *habilidades directivas* de los directores de mypesdel municipio de Paraíso, Tabasco, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

En cuanto a las variables de manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, así como trabajo en equipo no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Por lo anteriormente expuesto, es importante que los directores de las mypesde Paraíso, Tabasco, fortalezcan sus *habilidades directivas*, para saber identificar y definir los problemas que enfrentan para el logro de sus objetivos, de tal manera que puedan aplicar soluciones, en donde está inmersa la *capacitación*, para alcanzar sus propósitos de manera satisfactoria y óptima.

Así mismo, deben generar el compromiso mediante un ambiente de trabajo que motive constantemente a sus colaboradores, reconociendo el buen desempeño y estableciendo un sistema de recompensas, equidad y justicia; además de proveer los recursos y apoyos necesarios para alcanzar las metas y que éstas puedan ser desafiantes, de tal manera que el

recurso humano, acepte el reto de alcanzarlas.

Otro aspecto a considerar en sus *habilidades directivas*, será un enfoque de participación del personal, en el que se genere un mayor compromiso por parte de los trabajadores, delegando actividades con procedimientos claros, tiempo y resultados que se esperan; para lo cual habrá que aprovechar las capacidades y habilidades de cada colaborador, potencializando con la *capacitación* adecuada a aquellos que tienen habilidades de liderazgo.

Estas áreas de oportunidad que se identificaron en las *habilidades directivas* de los directores de las mypes, permite generar acciones y programas de *capacitación* específicos, en las que el liderazgo de las microempresas de Paraíso, Tabasco, necesitan ser fortalecidos, de tal forma que impacte en el desarrollo y competividad 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 mypes. *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 mypes.* 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 mimypesdel 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 93. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Camargo y Gustavo Díaz Ordaz, Tamaulipas, México

Carlos Enrique Aguirre Llanes
Juan Pedro Monsiváis Díaz
Luis Gustavo Rocha Ríos
Heriberto René Saldaña Saldaña

**Universidad Politécnica de la Región Ribereña**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.93

## Resumen

El presente estudio aborda la *capacitación* y desarrollo de habilidades de los directores de las micro y pequeñas empresas (mypes) de Camargo y Gustavo Díaz Ordaz, Tamaulipas. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directiva*s del director, así como identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la capacitación. la investigación se centra en el análisis de 8 variables como son *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación,* las cuales están dedicadas a las habilidades de los administradores de las mypes, todas estas habilidades se relacionan unas con otras. La metodología es de diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. Se establecieron dos hipótesis. Los resultados indican que no hay diferencias significativas entre los directores de las mypes de los municipios de Camargo y Gustavo Díaz Ordaz Tamaulipas comparados con Latinoamérica. Otro hallazgo importante trata sobre las habilidades de comunicación y liderazgo que son significativas, sin embargo, no influyen de manera positiva en la *capacitación.*

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Tamaulipas

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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

Acorde a información del Panorama Socio Demográfico de Tamaulipas del Censo de Población y Vivienda (INEGI, 2020), la población de los municipios de Camargo y Gustavo Díaz Ordaz comprende un total de 32,223 habitantes. La Población Económicamente Activa es de 58.05%. El 22.6% de la población tiene educación media superior, educación superior el 10.8%. Los niveles de migración son de 3.95%. Acorde a información del Diccionario Nacional de Unidades Económicas (DENUE) a agosto de 2022, en los municipios están instaladas 1664 empresas, cuyas principales actividades económicas se centran en el sector de comercio al por menor (33.8%), otros servicios excepto actividades gubernamentales (20.9%), servicios de alojamiento temporal y de preparación de bebidas y alimentos (12.5%), servicios de salud y de asistencia social (4.6%), actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales (4.4%). Es importante mencionar que Gustavo Diaz Ordaz y Camargo están cerca de la Ciudad de Reynosa Tamaulipas, 25 y 60 kilómetros respectivamente, por lo que las actividades de la industria maquiladora,

petrolera, de transporte y comercio internacional originadas en Reynosa tiene impacto en la economía de ambos municipios.

## 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 Camargo y Gustavo Díaz Ordaz.

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 Camargo y Gustavo Díaz Ordaz 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 mypesdel 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 42 años, 233 (59.9%) son hombres y 156 (40.1%) mujeres; 73.78% 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, 4.45% no tienen estudios, 10.99% han cursado primaria, 13.87% secundaria, 8.9% carrera técnica, 40.84% bachillerato, 20.16% licenciatura y 0.79% 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 69.1% del total de la muestra y la menos representada fue la de *agricultura, ganadería, silvicultura y pesca* con 3.3%, (ver Tabla 93.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 48.79% y en el mercado informal 51.21%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,775 de los cuales 808 (45.52%) son mujeres y 967 (54.48%) son hombres; además 571 (32.17%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,193 (64.14%) de los trabajadores, 557 (46.69%) mujeres y 636 (53.31%)

hombres.

**Tabla 93.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 12 | 3.3% |
| Industrias manufactureras | 30 | 8.3% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 250 | 69.1% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 36 | 9.9% |
| Información y comunicaciones | 21 | 5.8% |
| 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 93.2.

**Tabla 93.2.**
*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 Camargo y Gustavo Díaz Ordaz, Tamaulipas 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 93.3; 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 Camargo y Gustavo Díaz Ordaz, Tamaulipas y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 93.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Camargo y Gustavo Díaz Ordaz, Tamaulipas con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.856 | 4.206 | 0.707 | 4.26 | 0.672 | -0.054 |
| Manejo de conflictos | 0.854 | 4.187 | 0.698 | 4.222 | 0.674 | -0.035 |
| Comunicación | 0.84 | 4.319 | 0.658 | 4.373 | 0.618 | -0.054 |
| Coaching y retroalimentación | 0.818 | 4.175 | 0.664 | 4.229 | 0.644 | -0.054 |
| Motivación | 0.799 | 4.23 | 0.678 | 4.218 | 0.698 | 0.012 |
| Delegar | 0.802 | 4.308 | 0.609 | 4.377 | 0.62 | -0.069 * |
| Trabajo en equipo | 0.854 | 4.302 | 0.673 | 4.326 | 0.683 | -0.024 |
| Liderazgo | 0.751 | 4.19 | 0.627 | 4.218 | 0.654 | -0.028 |
| Capacitación | 0.876 | 3.973 | 0.786 | 4.005 | 0.785 | -0.032 |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 93.3 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 93.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.573.

**Tabla 93.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.517 |
| R cuadrada | 0.582 |
| R cuadrada ajustada | 0.573 |
| Valor F | 59.6 |
| Grados de libertad | 8 y 342 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 93.5, 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 93.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Camargo y Gustavo Díaz Ordaz*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | -0.036 | 0.251 | -0.141 | 0.888 |
| Solución de problemas | 0.096 | 0.053 | 1.792 | 0.074. |
| Manejo de conflictos | 0.053 | 0.057 | 0.939 | 0.348 |
| Comunicación | -0.169 | 0.057 | -2.974 | 0.003** |
| Coaching y retroalimentación | 0.102 | 0.06 | 1.711 | 0.088. |
| Motivación | 0.015 | 0.057 | 0.266 | 0.791 |
| Delegar | -0.081 | 0.057 | -1.433 | 0.153 |
| Trabajo en equipo | 0.033 | 0.062 | 0.539 | 0.59 |
| Liderazgo | 0.911 | 0.065 | 13.914 | 0*** |

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

**Fuente: elaboración propia.**

## Discusión

Coincidiendo con las aportaciones de Brooking (1996) quien afirma que la capacidad empresarial y de gestión se encarna en el individuo; y con los aportes de García De León (2007) que menciona: la gestión empresarial depende del capital humano que se constituye por la educación formal, el conocimiento individual y las habilidades y experiencia laboral; se encontró que alrededor del 41% de los directores presentan máximos estudios de bachillerato, así como también el 20% tienen estudios universitarios. La gran mayoría (alrededor del 70%) de los negocios están enfocados al comercio al mayoreo y menudeo y el 50% está formalmente constituido, lo que potencia alcanzar ventajas competitivas para mejorar los resultados de la empresa como lo afirman Vargas y Del Castillo (2008) y Campbell et al (2012).

Con respecto a la H1, se puede establecer que no hay diferencias significativas, entre los directores de las mypesde los municipios de Camargo y Gustavo Díaz Ordaz Tamaulipas comparados con Latinoamérica, respecto a las habilidades de *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación*, que resultaron ligeramente por debajo del promedio. La habilidad de motivación fue levemente mayor a la media de Latinoamérica, sin embargo, no es significativa. Es importante enfatizar que la habilidad de delegar resultó significativa y por encima del promedio latinoamericano. Dado los resultados obtenidos se puede concluir que la H1 no se cumple, razón por la que se rechaza.

Las habilidades de comunicación y liderazgo son significativas, sin embargo, no influyen de manera positiva en la *capacitación,* mientras que, en *solución de problemas, manejo de conflictos, coaching y retroalimentación y trabajo en equipo* si influyen de manera positiva, por lo que se concluye que H2 se cumple, dado que la mayoría de las habilidades influyen de manera positiva 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 mypes. *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 mypes.* 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 mimypesdel 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 94. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Matamoros, Tamaulipas, México

Corina Guillermina Ocegueda Mercado
Erandi Lizzete Contreras Ocegueda
Irma Leticia García Treviño
Miguel Ángel Medina Álvarez

**Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Matamoros**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.94

## Resumen

En este trabajo se presentan los resultados de una investigación de alcance cuantitativo, Descriptivo- Comparativo, No experimental, de tipo transversal, y correlacional. Se emplea un instrumento estructurado con escala de Likert de 5 puntos para medir las *habilidades directivas* de los directores de las mypesde H. Matamoros. Se parte de la Hipótesis: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes de H. Matamoros, Tam, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica. Encontrándose que se acepta parcialmente dado que, en cinco de las nueve variables de *habilidades directivas*, las medias entre Matamoros y Latinoamérica no son iguales. Las habilidades comunicación y liderazgo resultaron significativas.

## Palabras clave:

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), 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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 panorama sociodemográfico de Tamaulipas realizado por el INEGI en el 2020 la población de la ciudad de Matamoros es 541,979 habitantes y un total de 20,028 micro, pequeñas y medianas empresas (INEGI 2022), de las cuales 1,498 son agroindustriales; 7,876 comerciales y 10,654 de servicios. Por lo tanto, la principal fuente de empleo a nivel municipal son las Microempresas. En cuanto a las grandes empresas predominan las de giro industrial.

Las micro y pequeñas empresas son muy útiles y necesarias en Matamoros Tamaulipas dado que generan la mayor parte de los empleos en la región y contribuyen al desarrollo social de la misma.

## 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 de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Matamoros 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 mypesdel 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 39 años, 258 (55.84%) son hombres y 204 (44.16%) mujeres; 68.61% tiene hijos. Su estado civil indica que 35.5% son solteros y 64.5% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 1.35% no tienen estudios, 4.51% han cursado primaria, 5.64% secundaria, 7.67% carrera técnica, 30.7% bachillerato, 48.98% licenciatura y 1.13% 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 45.3% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades de atención de la salud humana y asistencia social* con 3.3%, y la menos representada fue la de actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas con 3.3%, (ver Tabla 94.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 67.88% y en el mercado informal 32.12%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,585 de los cuales 1,239 (47.93%) son mujeres y 1,346 (52.07%) son hombres; además 601 (23.25%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,557 (55.21%) de los trabajadores, 732 (47.01%) mujeres y 825 (52.99%) hombres.

**Tabla 94.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Industrias manufactureras | 41 | 8.9% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 209 | 45.3% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 58 | 12.6% |
| Información y comunicaciones | 25 | 5.4% |

| | | |
|---|---|---|
| Actividades profesionales, científicas y técnicas | 32 | 6.9% |
| Actividades de servicios administrativos y de apoyo | 25 | 5.4% |
| Actividades de atención de la salud humana y asistencia social | 15 | 3.3% |
| Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas | 15 | 3.3% |
| Otras actividades de servicios | 41 | 8.9% |

**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 94.2.

**Tabla 94.2.**
*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 H. Matamoros, Tam, 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 94.3; 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 Matamoros, Tamaulipas y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 94.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Matamoros, Tamaulipas con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.852 | 4.227 | 0.669 | 4.26 | 0.672 | -0.033 |
| Manejo de conflictos | 0.849 | 4.269 | 0.612 | 4.222 | 0.674 | 0.047 |
| Comunicación | 0.809 | 4.399 | 0.56 | 4.373 | 0.618 | 0.026 |
| Coaching y retroalimentación | 0.805 | 4.275 | 0.568 | 4.229 | 0.644 | 0.046 |
| Motivación | 0.791 | 4.277 | 0.645 | 4.218 | 0.698 | 0.059 * |
| Delegar | 0.863 | 4.417 | 0.597 | 4.377 | 0.62 | 0.04 |
| Trabajo en equipo | 0.877 | 4.381 | 0.648 | 4.326 | 0.683 | 0.055 |
| Liderazgo | 0.762 | 4.292 | 0.578 | 4.218 | 0.654 | 0.074 ** |
| Capacitación | 0.852 | 4.06 | 0.737 | 4.005 | 0.785 | 0.055 |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 94.3 La tabla muestra los resultados de una prueba de medias de las variables de habilidades directivas de Matamoros y de Latinoamérica. Muestra tanto las medias de ambas, como la desviación estándar, así mismo se observa el valor p arrojado para cada una de las variables, con el cual podemos realizar la prueba de hipótesis.

Se puede ver en la Tabla 94.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.587.

**Tabla 94.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| **Medición** | **Valor** |
|---|---|
| Error estándar | 0.466 |
| R cuadrada | 0.594 |
| R cuadrada ajustada | 0.587 |
| Valor F | 79.8 |

| | |
|---|---|
| Grados de libertad | 8 y 436 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 94.5, 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 94.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Matamoros*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | -0.117 | 0.206 | -0.566 | 0.572 |
| Solución de problemas | 0.043 | 0.049 | 0.871 | 0.384 |
| Manejo de conflictos | 0.083 | 0.056 | 1.47 | 0.142 |
| Comunicación | -0.169 | 0.06 | -2.805 | 0.005** |
| Coaching y retroalimentación | 0.02 | 0.059 | 0.334 | 0.738 |
| Motivación | 0.096 | 0.055 | 1.751 | 0.081. |
| Delegar | 0.04 | 0.058 | 0.68 | 0.497 |
| Trabajo en equipo | -0.001 | 0.057 | -0.016 | 0.988 |
| Liderazgo | 0.87 | 0.057 | 15.199 | 0*** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

Al realizar la prueba de diferencia de medias en las variables de *habilidades directivas* de las empresas locales y las empresas de Latinoamérica se analiza el valor de p y si $p \leq \alpha$ se rechaza la Ho, donde Ho: $\mu 1 = \mu 2$. Para este estudio $\alpha = 0.05$, por lo tanto, se concluye que se rechaza la hipótesis H0 en las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, delegar, coaching y retroalimentación. Lo cual significa que las medias no son iguales entre Matamoros y Latinoamérica.

En cuanto a las variables motivación, trabajo en equipo, liderazgo y *capacitación*

dado que p>0.05 no existe evidencia de que las medias en estas variables sean iguales entre Matamoros y Latinoamérica.

En este trabajo se planteó que las medias en las *habilidades directivas* son diferentes entre Matamoros y Latinoamérica, de acuerdo con los resultados arrojados de la prueba de medias se puede concluir que se acepta parcialmente dado que, en cinco de las nueve variables de *habilidades directivas*, las medias entre Matamoros y Latinoamérica no son iguales.

En la regresión múltiple realizada se observa que las variables de *habilidades directivas* (solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar, trabajo en equipo y liderazgo) tienen relación con la variable Y (*capacitación*). Y estas variables impactan con el 59.4% en la variabilidad de Y.

Además, en el modelo de regresión se puede observar que las variables comunicación y liderazgo son significativas en la variable Y (*capacitación*), mientras que el resto de las variables (*solución de problemas, manejo de conflictos, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y trabajo en equipo*) no tienen un efecto significativo sobre la *capacitación.*

Se puede concluir que las *habilidades directivas* influyen en la percepción de la *capacitación* y muy en particular el liderazgo para que su personal se capacite y solucione problemas.

## 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 mypes. *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.

Pasamar, S., Diaz-Fernandez, M., y de la Rosa-Navarro, M. D. (2019). Human capital: the link between leadership and organizational learning. European Journal of Management and Business Economics, 28(1), 25–51. https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2017-0003

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*

*mypes*. 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 mimypesdel 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 95. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Miguel Alemán, Guerrero y Mier, Tamaulipas, México.

Zinthia Alejandra Ayala Melchor
Manuel de Jesús Barrena Rodríguez
Héctor Diez Rodríguez
Daniel Sánchez Martínez

**Universidad Politécnica de la Región Ribereña**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.95

## Resumen

Miguel Alemán, Mier y Guerrero son municipios que tienen una ventaja comparativa importante al ser frontera con Estados Unidos, esto genera grandes oportunidades de crecimiento para las mypes y, por lo tanto, los directores de las empresas deben tener un nivel adecuado de *habilidades directivas* o desarrollar nuevas a través de la *capacitación* para aprovechar estas oportunidades y cumplir con sus objetivos organizacionales de manera pertinente. La presente investigación tiene como objetivos determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas de los municipios de Miguel Alemán, Guerrero y Mier, además determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypesde los municipios del estudio en contraste con Latinoamérica e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación*. Con el fin de cumplir con los objetivos se plantea una investigación de enfoque cuantitativo, de diseño transversal, exploratoria, descriptiva y correlacional. Para la recolección de la información se aplicaron 389 cuestionarios a los directores de las mypes. Se encontró que los directores pertenecientes a los municipios de estudio tienen carencias significativas en las habilidades de comunicación, delegar y trabajo en equipo respecto al nivel de habilidades de los directores a nivel Latinoamérica. Respecto a la influencia de las *habilidades directivas* en la capacitación se obtuvo que la solución de problemas, la motivación y el liderazgo influyen positiva y significativamente a la *capacitación* de las mypesde los municipios de estudio.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Tamaulipas

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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 desarrolla en los municipios de Miguel Alemán, Mier y Guerrero. La ciudad de Miguel Alemán cuenta con 786 unidades económicas dentro de su territorio, de las cuales el sector del comercio al por menor representa un 45.6% de su sector económico, siguiendo con un 19.1% otros servicios excepto actividades gubernamentales y un 12.6% en servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas, siendo estas sus tres actividades económicas más importantes. Las ciudades Mier y Guerrero de la misma manera con Miguel Alemán sus actividades económicas principales son comercio al por menor (43.5%), otros servicios excepto actividades gubernamentales (20.5%) y Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas (18.8%) (Inegi. 2019). Los municipios de estudio colindan con Estados Unidos siendo una característica importante por su contribución en su comercio internacional, Las principales ventas internacionales de Miguel Alemán en el año 2021 fueron Manufacturas de cemento, hormigón o piedra artificial, incluso armadas (US$349K), otros muebles y piezas (US$319k) y Asientos convertibles o no en camas y partes (US$68.5k) (Secretaría de Economía, 2022).

## Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo ex[illegible] es determinar el nivel del per[illegible]as empresas del municipio de M[illegible]

Los o[illegible]el nivel de percepción de con[illegible]ipio de Miguel Alemán, Guerr[illegible] percepción del director sobre l[illegible]

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Industrias manufactureras | 36 | 10% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 223 | 62.1% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 48 | 13.4% |
| Información y comunicaciones | 25 | 7% |
| Otras actividades de servicios | 27 | 7.5% |

**Fuente: Elaboración propia.**

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.

El 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 95.2.

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.

**Tabla 95.2.**
*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. |

## Características sociodemográficas de los participantes

La ed[illegible]nbres y 154[illegible]eros y 67.78[illegible]o tiene e[illegible].98% bachi[illegible]

tativa[illegible]esenrepre[illegible]enos estab[illegible]resas de tra[illegible] total muje[illegible]) son [illegible]tores.

mo a[illegible] últi[illegible]82%) hombres.

**Tabla 95.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| | |
|---|---|
| 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 Miguel Alemán, Guerrero y Mier, Tamaulipas, 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 95.3; 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 Miguel Alemán, Guerrero y Mier, Tamaulipas y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 95.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Miguel Alemán, Guerrero y Mier, Tamaulipas con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.862 | 4.232 | 0.679 | 4.26 | 0.672 | -0.028 |
| Manejo de conflictos | 0.856 | 4.199 | 0.68 | 4.222 | 0.674 | -0.023 |
| Comunicación | 0.836 | 4.298 | 0.677 | 4.373 | 0.618 | -0.075 * |
| Coaching y retroalimentación | 0.801 | 4.178 | 0.622 | 4.229 | 0.644 | -0.051 |
| Motivación | 0.791 | 4.158 | 0.647 | 4.218 | 0.698 | -0.06 . |
| Delegar | 0.851 | 4.273 | 0.65 | 4.377 | 0.62 | -0.104 ** |
| Trabajo en equipo | 0.871 | 4.215 | 0.714 | 4.326 | 0.683 | -0.111 ** |
| Liderazgo | 0.738 | 4.169 | 0.596 | 4.218 | 0.654 | -0.049 |
| Capacitación | 0.855 | 3.982 | 0.715 | 4.005 | 0.785 | -0.023 |

**Fuente: elaboración propia.**

En la Tabla 95.3 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 95.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.629.

**Tabla 95.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.433 |
| R cuadrada | 0.637 |
| R cuadrada ajustada | 0.629 |
| Valor F | 79.6 |
| Grados de libertad | 8 y 362 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 95.5, se consideran significativas 3 de las variables analizadas: *solución de problemas, motivación y liderazgo; mientras que las variables de 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 95.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Miguel Alemán, Guerrero y Mier*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | -0.205 | 0.194 | -1.054 | 0.292 |
| Solución de problemas | 0.126 | 0.052 | 2.422 | 0.016* |
| Manejo de conflictos | -0.016 | 0.054 | -0.303 | 0.762 |
| Comunicación | -0.079 | 0.049 | -1.597 | 0.111 |
| Coaching y retroalimentación | 0.068 | 0.061 | 1.12 | 0.263 |
| Motivación | 0.121 | 0.049 | 2.469 | 0.014* |
| Delegar | -0.004 | 0.049 | -0.076 | 0.939 |
| Trabajo en equipo | -0.046 | 0.051 | -0.896 | 0.371 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Liderazgo | 0.835 | 0.064 | 12.997 | 0*** |

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

Uno de los objetivos de esta investigación es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas de los municipios de Miguel Alemán, Guerrero y Mier, además determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypesde los municipios del estudio en contraste con Latinoamérica. A partir de los resultados, se demostró que el nivel de las habilidades directivas de los directores pertenecientes a los municipios de estudio respecto al de Latinoamérica es bajo en todas las *habilidades directivas* que comprende el estudio, siendo solamente significativas la comunicación, delegar y trabajo en el equipo, por lo tanto, la H1 no se rechaza parcialmente dado que no todas las habilidades tienen un nivel bajo significativo.

Respecto al objetivo de la investigación de identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación,* los resultados muestran, que solamente la solución de problemas, la motivación y liderazgo influyen de forma significativa y positivamente a la *capacitación,* Por lo tanto, la H2 no se rechaza parcialmente, dado que las *habilidades directivas* que comprende el estudio es su mayoría no tienen una influencia significativa con la promoción de la *capacitación* en las mypes.

En el contexto de estudio los resultados obtenidos pueden ser debido a que los directores de empresas encuestados en su mayoría cuentan con poca preparación académica, aunado a esto no existen centros locales de capacitación especializados a actividades empresariales donde ellos puedan desarrollar *habilidades directivas.* Estos resultados nos dan un panorama de oportunidad para el desarrollo de *habilidades directivas* en los directores de la mypesde los municipios de estudio, por lo que la *capacitación* juega un papel importante para el desarrollo y crecimiento de las mypesy logren alcanzar sus objetivos organizacionales.

## 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 mypes. *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. (2020). Censos Económicos 2019. https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/#Informacion_general

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 mypes.* 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.

Secretaria de Economía. (2022). Comercio Exterior. https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior

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 mimypesdel 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 96. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Nuevo Laredo, Tamaulipas, México

Martha Alicia Ramírez Rosales
Javier Inzunza Angulo
José María Canes Lázaro
Juan Enrique González Rocha

**Universidad Tecnológica de Nuevo Laredo**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.96

## Resumen

El presente estudio realizado por los integrantes del Cuerpo Académico de Negocios Internacionales y Logística de la Universidad Tecnológica de Nuevo Laredo, en conjunto con el apoyo de alumnos de las carreras de Mercadotecnia y OCIACADA; el cual está integrado en el estudio realizado por RELAYN. El objetivo es analizar y medir la *capacitación* de los empleados de las microempresas de Latinoamérica y así como de las *habilidades directivas* de los dirigentes de las mismas. En nuestro caso, la medición se realizó a las mypesubicadas en el municipio de Nuevo Laredo, Tamaulipas.

La investigación se inició realizando una revisión de la literatura sobre la importancia del factor humano en la operación de las mypes, sobre todo del director de las mismas. Por ello se tomó en consideración las diferentes perspectivas que se tienen sobre las destrezas directivas y cómo interactúan con la *capacitación* de sus empleados.

Posteriormente se estableció como marco contextual a los microempresarios de la ciudad de Nuevo Laredo. Respecto a la metodología se usó el enfoque cuantitativo, de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El instrumento empleado fue la encuesta, se tomó en consideración en el estudio las características sociodemográficas de los participantes.

Se concluyó con los resultados del estudio y la discusión, donde se refleja cómo se rechazan las dos hipótesis planteadas en el estudio y se hacen comentarios al respecto.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Tamaulipas

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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 censo del 2020, la población de Nuevo Laredo, Tamaulipas, fue de 425,058 habitantes (ICCE, 2021), de acuerdo al Censo de Población y Vivienda, la población económicamente activa era de 208,620 personas que se encuentran en edad laboral, de las cuales el 40% son mujeres y el 60% hombres.

Las micro y pequeñas empresas (mypes), según el DENUE e INEGI (2020) son la columna vertebral en la economía municipal. Toda vez que representan el 98.7%, de unidades económicas establecidas y que generan el 46.9% del empleo; su tamaño fluctúa entre 2 a 50 empleados, donde resaltan una serie de establecimientos productivos, desde una pequeña tienda hasta una fábrica. A enero del 2020 Nuevo Laredo cuenta con un total de 15,107 establecimientos desglosados de la siguiente manera: En primer lugar, el comercio al por menor, representado con el 34.28%, después son otros servicios distintos a las actividades gubernamentales 21.75%, acto seguido los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas 11.68%, seguido por los servicios de transporte, correos y almacenamiento 5.51%, la industria manufacturera 5.16%, la salud y asistencia social 4.49%, servicios financieros y de seguros 3.44%, educación 3.11%, servicios profesionales, científicos y técnicos 2.03%, comercio al por mayor 1.81%.

## Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo explo dio es determinar el nivel del perfil d eñas empresas del municipio de Nue

Los obje el nivel de percep- ción de competen de Nuevo Laredo e identificar la infl re la *capacitación.*

Las *habi* dable la necesidad de su desarrollo, p tribución al logro de los objetivos or stigación con fines teóricos y prácticos.

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Industrias manufactureras | 32 | 9.4% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 196 | 57.8% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 33 | 9.7% |
| Información y comunicaciones | 19 | 5.6% |
| Otras actividades de servicios | 59 | 17.4% |

**Fuente: Elaboración propia.**

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypesdel estado cuya cantidad de trabajadores se ubicara entre 2 y 50 personas, con un 95% de confianza con 5% de error y una probabilidad estimada de p = 0.5 o 50%. Se aplicaron en total 375 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo Likert que estuvo dividido en cinco secciones. La primera sección contiene 4 ítems para caracterizar a los directores de la empresa y por último, la sexta sección en la que se exponen las *habilidades directivas* que estudia las variables de *solución de problemas* (4 ítems), *manejo de conflictos* (4 ítems), *comunicación* (4 ítems), *toma de decisiones* (4 ítems), *negociación* (4 ítems), *inteligencia emocional* (4 ítems), *tolerancia al estrés* (4 ítems), *creatividad e innovación* (4 ítems), *adaptación al cambio* (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 96.2.

## Características sociodemográficas de los participantes

**Tabla 96.2**
*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. |

La edad promedio de los directores participantes es de 36 años, 177 (47.2%) son hombres y 198 (52.8%) mujeres; 63.2% tiene hijos. Su estado civil indica que 43.73% son solteros y 56.27% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 4.62% no tiene e .93% bachi esen- tativa enos repre resas estab total de tr ) son muje ores. últi- mo a 02%) homb

| | |
|---|---|
| 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 Nuevo Laredo 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 96.3; 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 Nuevo Laredo, Tamaulipas y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 96.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Nuevo Laredo, Tamaulipas con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.894 | 4.301 | 0.763 | 4.26 | 0.672 | 0.041 |
| Manejo de conflictos | 0.886 | 4.241 | 0.811 | 4.222 | 0.674 | 0.019 |
| Comunicación | 0.878 | 4.389 | 0.738 | 4.373 | 0.618 | 0.016 |
| Coaching y retroalimentación | 0.853 | 4.296 | 0.701 | 4.229 | 0.644 | 0.067 . |
| Motivación | 0.884 | 4.205 | 0.822 | 4.218 | 0.698 | -0.013 |
| Delegar | 0.875 | 4.403 | 0.695 | 4.377 | 0.62 | 0.026 |
| Trabajo en equipo | 0.922 | 4.326 | 0.823 | 4.326 | 0.683 | 0 |
| Liderazgo | 0.843 | 4.264 | 0.727 | 4.218 | 0.654 | 0.046 |
| Capacitación | 0.876 | 4.113 | 0.807 | 4.005 | 0.785 | 0.108 * |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 96.3 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 96.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.689.

**Tabla 96.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| **Medición** | **Valor** |
|---|---|
| Error estándar | 0.442 |
| R cuadrada | 0.696 |
| R cuadrada ajustada | 0.689 |
| Valor F | 98.3 |

| | |
|---|---|
| Grados de libertad | 8 y 343 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 96.5, se consideran significativas 4 de las variables analizadas: *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación y liderazgo; mientras que las variables de coaching y retroalimentación, motivación, delegar y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

**Tabla 96.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Nuevo Laredo*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | 0.299 | 0.164 | 1.828 | 0.068. |
| Solución de problemas | 0.108 | 0.055 | 1.974 | 0.049* |
| Manejo de conflictos | 0.131 | 0.053 | 2.487 | 0.013* |
| Comunicación | -0.208 | 0.061 | -3.406 | 0.001*** |
| Coaching y retroalimentación | 0.057 | 0.063 | 0.914 | 0.362 |
| Motivación | 0.004 | 0.053 | 0.07 | 0.944 |
| Delegar | -0.067 | 0.057 | -1.164 | 0.245 |
| Trabajo en equipo | 0.067 | 0.052 | 1.281 | 0.201 |
| Liderazgo | 0.81 | 0.064 | 12.639 | 0*** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

Analizando los resultados obtenidos en las encuestas y mostrados en las tablas anteriores se observa que la Hipótesis 1 Las *habilidades directivas* de los directores de mypesde Nuevo Laredo, son diferentes a las de otros directivos de Latinoamérica, por tal motivo no se cumple.

Esto se puede ver en base a los resultados de la Tabla 96.3, donde se presenta que las diferencias entre las medias de la mypes del municipio de Nuevo Laredo, respecto a las de la totalidad del estudio, son insignificantes. Todas las diferencias son menores a 0.07, excepto

de la habilidad de *capacitación* que es de 0.1. El promedio de las diferencias es de 0.03, de esta manera se reafirma que la hipótesis 1 no es válida.

Respecto a la hipótesis 2 Las *habilidades directivas* de los directores de las mypesinfluyen positivamente en la *capacitación*; se percibe que tampoco es válida ya que los valores t de las variables que son significativas en nuestro estudio, están muy alejadas del 0; siendo la distancia menor de 1.97 para la variable "Solución de problemas" y estando el resto muy por encima de este valor.

De tal manera concluimos, que los micros y pequeños empresarios de Nuevo Laredo, consideran que sus *habilidades directivas* son muy altas al igual que las de sus homólogos latinoamericanos; y que el promedio en su medición es de 4.28 para los del municipio, contra un 4.25 de los de Latinoamérica. Esto nos indica que los microempresarios en general tienen una alta autoestima.

En cuanto a la *capacitación* se resalta que los resultados arrojados por la investigación son muy alentadores, ya que solo quedó sin *capacitación* menos del 25%, del total de los trabajadores de las mypes del municipio; por la experiencia profesional del equipo investigador, se tienen una serie de dudas al respecto. Prueba de ello es que ninguna de las *habilidades directivas* medidas, tuvieron una interrelación significativa con la variable de capacitación. Sugerimos que en futuros estudios se investigue como una variable más, "la inversión monetaria" que realizan los microempresarios en la *capacitación* de su personal; para tratar de sacar a la luz un problema que cree está encubierto.

## 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 mypes. *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 para la Competitividad y el Comercio Exterior de Nuevo Laredo (ICCE). (2021) Prontuario Socioeconómico Binacional "Región Laredos". Consultado 06 de julio 2021. https://www.iccedenuevolaredo.org/prontuario/

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 mypes.* 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 mimypesdel 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 97. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Reynosa, Tamaulipas, México.

Ricardo Javier Vasquez Serrano
Susana Rojas Montañez
Rosalinda Sánchez Ramos
Diana Laura Robles Pérez

**Universidad Tecnológica de Tamaulipas Norte**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.97

**Resumen**

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

Esta 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 mypesdel 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 490 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores.

En base a los resultados, se puede determinar que las habilidades de los directores de mypesde Reynosa son diferentes a las de los directores de Latinoamérica mostrando que todas las variables analizadas tienen un promedio superior de 0.148; confirmando que tres de estas: comunicación, delegar y trabajo en equipo son las más sobresalientes.

En lo referente a las *habilidades directivas* de los directores que influyen positivamente en la *capacitación*, los resultados con respecto a las variables de manejo de conflictos, comunicación y trabajo en equipo no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

Una de las fortalezas que tiene el municipio es que cuenta con 131 instituciones educativas, factor que determina que el 64.1% de los directivos tienen preparación académica para el emprendimiento de un negocio, empezando con bachillerato hasta posgrado. Se puede inferir que entre mayor nivel de preparación existe menor necesidad de capacitación porque el directivo ya cuenta con las habilidades requeridas.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Tamaulipas

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypesy 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 mypeses 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 la región de Reynosa, Tamaulipas por su situación geográfica colindando por el norte con Estados Unidos, se cuenta con una diversidad cultural por la inmigración de personas de otros estados de la República Mexicana, de otros países y otros continentes entre los que destacan África, Asia y del mismo continente de América sobresalen países de Centro América. Así como también, tiene cinco puentes internacionales contando con dos dedicados al transporte de carga.

Las principales actividades económicas es la industria maquiladora de exportación que representa una inversión extranjera directa de países como Alemania, Estados Unidos de Norte América, Canadá, Japón, Corea del Sur, entre otros; existen aproximadamente 240 empresas multinacionales en 14 parques industriales, donde el 43.8% de la población económicamente activa labora en ellas según fuente de INEGI, conteo de población y vivienda 2020. (Tamaulipas, 2022)

En el rubro de *capacitación* y desarrollo existen organismos e instituciones y de estas son 27 centros para la formación del trabajo, para la educación media superior 79 ins-

tituciones y para la superior 25.

De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas hay 22,240 mimypesen el municipio. (DENUE, 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 Reynosa.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypesdel municipio de Reynosa 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 mypesdel 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 490 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, 265 (54.08%) son hombres y 225 (45.92%) mujeres; 77.55% tiene hijos. Su estado civil indica que 28.69% son solteros y 71.31% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 3.32% no tienen estudios, 5.19% han cursado primaria, 16.39% secundaria, 11% carrera técnica, 43.15% bachillerato, 20.33% 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 51.5% del total de la muestra y la menos representada fue la de *información y comunicaciones* con 2.8%, (ver Tabla 97.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 47.25% y en el mercado informal 52.75%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,829 de los cuales 1,337 (47.26%) son mujeres y 1,492 (52.74%) son hombres; además 900 (31.81%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 2,006 (62.86%) de los trabajadores, 953 (47.51%) mujeres y 1053 (52.49%) hombres.

**Tabla 97.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Industrias manufactureras | 21 | 4.5% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 241 | 51.5% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 78 | 16.7% |
| Información y comunicaciones | 13 | 2.8% |
| Actividades de servicios administrativos y de apoyo | 16 | 3.4% |
| Otras actividades de servicios | 99 | 21.2% |

**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 97.2.

**Tabla 97.2.**
*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 directiva*s de los directores de mypes del municipio de Reynosa, Tamaulipas, 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 97.3; 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 Reynosa, Tamaulipas y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 97.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Reynosa, Tamaulipas 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 | 4.354 | 0.693 | 4.26 | 0.672 | 0.094 ** |
| Manejo de conflictos | 0.779 | 4.374 | 0.624 | 4.222 | 0.674 | 0.152 *** |
| Comunicación | 0.8 | 4.569 | 0.554 | 4.373 | 0.618 | 0.196 *** |
| Coaching y retroalimentación | 0.793 | 4.365 | 0.631 | 4.229 | 0.644 | 0.136 *** |
| Motivación | 0.799 | 4.357 | 0.685 | 4.218 | 0.698 | 0.139 *** |
| Delegar | 0.814 | 4.572 | 0.563 | 4.377 | 0.62 | 0.195 *** |
| Trabajo en equipo | 0.853 | 4.451 | 0.705 | 4.326 | 0.683 | 0.125 *** |
| Liderazgo | 0.767 | 4.378 | 0.625 | 4.218 | 0.654 | 0.16 *** |
| Capacitación | 0.849 | 4.145 | 0.79 | 4.005 | 0.785 | 0.14 *** |

**Fuente: elaboración propia.**

En la Tabla 97.3 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 97.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.636.

**Tabla 97.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.465 |
| R cuadrada | 0.642 |
| R cuadrada ajustada | 0.636 |
| Valor F | 95.5 |
| Grados de libertad | 8 y 425 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 97.5, se consideran significativas 5 de las variables analizadas: *solución de problemas, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y liderazgo; mientras que las variables de manejo de conflictos, comunicación y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

**Tabla 97.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Reynosa*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | 0.004 | 0.214 | 0.018 | 0.985 |
| Solución de problemas | 0.12 | 0.053 | 2.271 | 0.024* |
| Manejo de conflictos | -0.061 | 0.059 | -1.039 | 0.3 |
| Comunicación | -0.083 | 0.065 | -1.28 | 0.201 |
| Coaching y retroalimentación | 0.243 | 0.064 | 3.784 | 0*** |
| Motivación | 0.303 | 0.055 | 5.492 | 0*** |
| Delegar | -0.25 | 0.067 | -3.742 | 0*** |
| Trabajo en equipo | -0.104 | 0.062 | -1.684 | 0.093. |
| Liderazgo | 0.797 | 0.06 | 13.32 | 0*** |

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

Una de las fortalezas que tiene el municipio es que cuenta con 131 instituciones educativas, factor que determina que el 64.1% de los directivos de las mypes tienen preparación académica para el emprendimiento de un negocio, empezando con bachillerato hasta posgrado. En base a esto, se puede determinar que las habilidades de los directores de mypes de Reynosa son diferentes a las de los directores de Latinoamérica mostrando que todas las variables analizadas tienen un promedio superior de 0.148; confirmando que tres de estas: comunicación, delegar y trabajo en equipo son las más sobresalientes. Además, se puede inferir que entre mayor nivel de preparación existe menor necesidad de *capacitación* porque el directivo ya cuenta con las habilidades requeridas. Por lo tanto, se acepta la H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes de mi municipio son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

En cuanto a la H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypesinfluyen positivamente en la *capacitación,* pero en base a los resultados de la investigación respecto a las variables de *manejo de conflictos, comunicación y trabajo en equipo* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación* en Reynosa, por lo tanto, esta hipótesis se rechaza.

Asimismo, teniendo en cuenta que las empresas establecidas formalmente representaron 47.25% y en el mercado informal 52.75%, se puede observar que es mayor el porcentaje del comercio informal, independientemente de la preparación académica de los directivos, debido a la resistencia al cumplimiento de obligaciones fiscales que implica el pago de impuestos y contribuciones. Dentro del comercio informal, es muy común en esta ciudad la operación de los llamados "tianguis" o ventas de segunda mano de infinidad de artículos desde ropa, calzado, aparatos electrodomésticos, electrónicos y herramental, incluyendo venta de alimentos y productos de procedencia extranjera.

## 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 mypes. *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. https://www.inegi.org.mx/app/descarga/?ti=6

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 mypes.* 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 mimypesdel 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 98. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Río Bravo, Tamaulipas, México

Emma Ibeth García Hernández
Víctor Oscar Briceño Aguilar
Felicita Rodríguez Fernández
Ramiro Ibarra Pérez

**Universidad Tecnológica de Tamaulipas Norte**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.98

## Resumen

Las *habilidades directivas* son las capacidades de gestionar de manera óptima los recursos para el exitoso funcionamiento de la empresa; tales como *liderazgo, solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, trabajo en equipo y motivación*, son permeados de manera efectiva en sus empleados.

"Las organizaciones que tratan de interesarse más en el cliente no siempre opinan que deban contratar a muchos empleados nuevos. Normalmente, la gerencia enfrenta el desafío de hacer que sus empleados existentes se enfoquen más en el cliente." (Robbins/DeCenzo 2009).

El principal objetivo de este artículo es determinar si los directores y directoras de las mypestienen diferentes *habilidades directivas* a los de Latinoamérica; así mismo, identificar cómo estas habilidades influyen directamente en la *capacitación* de sus empleados. Debido a esto, alumnos y maestros de la carrera Procesos Industriales de la Universidad Tecnológica de Tamaulipas Norte realizaron en conjunto la siguiente investigación, sobre las habilidades gerenciales de los directores y las directoras de mypesen la ciudad de Río Bravo, Tamaulipas.

Ahora bien, para que estas habilidades están desarrolladas en los directores y directoras, debe existir un autoconocimiento de fortalezas y debilidades propias, y saber de qué manera se podría relacionar en alguna situación inesperada, un factor a considerar es la educación continua y la comunicación efectiva; para así poder obtener resultados positivos con los empleados y, que éstos puedan alcanzar algún objetivo personal o laboral deseado y así mismo, contribuir con el crecimiento de la empresa.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Tamaulipas

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypesy 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 mypeses 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

Rio Bravo es uno de los cuarenta y tres municipios en que se encuentra dividido el estado de Tamaulipas. La población total de Río Bravo en 2020 fue 132,484 habitantes, siendo 50.1% mujeres y 49.9% hombres. Los rangos de edad que concentran mayor población fueron 10 a 14 años (12,497 habitantes), 5 a 9 años (11,682 habitantes) y 15 a 19 años (11,654 habitantes); entre ellos concentraron el 27% de la población total.

Por otra parte, en cuanto a población económicamente activa en el primer trimestre de 2022, la tasa de participación laboral en Tamaulipas fue 59.6%, lo que implicó una disminución de 1.6 puntos porcentuales respecto al trimestre anterior (61.2%). La tasa de desocupación fue de 3.78% (62k personas), lo que implicó un aumento de 0.23 puntos porcentuales respecto al trimestre anterior (3.55%).

(INEGI)

## 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 Río Bravo.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypesdel municipio de Río 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 mypesdel 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 382 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, 208 (54.45%) son hombres y 174 (45.55%) mujeres; 68.59% tiene hijos. Su estado civil indica que 29.21% son solteros y 70.79% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 3.69% no tienen estudios, 7.39% han cursado primaria, 12.66% secundaria, 9.76% carrera técnica, 42.22% bachillerato, 24.27% 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 56.3% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades de atención de la salud humana y asistencia social* con 3.6%, (ver Tabla 98.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 43.94% y en el mercado informal 56.06%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,482 de los cuales 684 (46.15%) son mujeres y 798 (53.85%) son hombres; además 449 (30.3%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,081 (60.26%) de los trabajadores, 487 (45.05%) mujeres y 594 (54.95%) hombres.

**Tabla 98.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Industrias manufactureras | 43 | 12% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 202 | 56.3% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 42 | 11.7% |
| Información y comunicaciones | 25 | 7% |
| Actividades de atención de la salud humana y asistencia social | 13 | 3.6% |
| Otras actividades de servicios | 34 | 9.5% |

**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 98.2.

**Tabla 98.2.**
*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 Río Bravo, Tamaulipas, 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 98.3; 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 Río Bravo, Tamaulipas y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 98.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Río Bravo, Tamaulipas 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 | 4.304 | 0.654 | 4.26 | 0.672 | 0.044 |
| Manejo de conflictos | 0.818 | 4.318 | 0.613 | 4.222 | 0.674 | 0.096 ** |
| Comunicación | 0.744 | 4.448 | 0.53 | 4.373 | 0.618 | 0.075 ** |
| Coaching y retroalimentación | 0.691 | 4.285 | 0.544 | 4.229 | 0.644 | 0.056 * |
| Motivación | 0.788 | 4.271 | 0.734 | 4.218 | 0.698 | 0.053 |
| Delegar | 0.797 | 4.443 | 0.566 | 4.377 | 0.62 | 0.066 * |
| Trabajo en equipo | 0.828 | 4.348 | 0.672 | 4.326 | 0.683 | 0.022 |
| Liderazgo | 0.724 | 4.275 | 0.598 | 4.218 | 0.654 | 0.057 . |
| Capacitación | 0.839 | 4.047 | 0.741 | 4.005 | 0.785 | 0.042 |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 98.3 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 98.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.683.

**Tabla 98.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.399 |
| R cuadrada | 0.69 |
| R cuadrada ajustada | 0.683 |
| Valor F | 96.2 |
| Grados de libertad | 8 y 345 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 98.5, se consideran significativas 4 de las variables analizadas: *solución de problemas, motivación, delegar y liderazgo; mientras que las variables de 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 98.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Río Bravo*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | 0.097 | 0.2 | 0.483 | 0.63 |
| Solución de problemas | 0.13 | 0.047 | 2.732 | 0.007** |
| Manejo de conflictos | 0.001 | 0.055 | 0.022 | 0.983 |
| Comunicación | -0.073 | 0.06 | -1.207 | 0.228 |
| Coaching y retroalimentación | 0.069 | 0.06 | 1.157 | 0.248 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Motivación | 0.23 | 0.043 | 5.302 | 0*** |
| Delegar | -0.15 | 0.054 | -2.772 | 0.006** |
| Trabajo en equipo | -0.067 | 0.053 | -1.259 | 0.209 |
| Liderazgo | 0.798 | 0.06 | 13.224 | 0*** |

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

**Fuente: elaboración propia.**

## Discusión

Podríamos resumir que la *capacitación* dentro de las mypeses un componente esencial dentro de este marco, ya que es parte clave del servicio al cliente y se orienta al mejoramiento del desempeño óptimo de la empresa.

Ahora bien, dentro de las estadísticas descriptivas, la comparativa de las muestras de la ciudad Río Bravo, Tamaulipas con la del estudio en general (tabla 98.3) es posible observar que dentro de las capacidades directivas de los directores y directoras de la mypesen la ciudad tenemos indicadores de aplicación para solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, delegar y trabajo en equipo; esto quiere decir que para ellos es importante o es destacado, que están preparados para enfrentar situaciones o dificultades de la mejor manera y buscan aplicar soluciones óptimas. Además de que permiten la comunicación y participación oportuna con sus colaboradores y la confianza que se deposita en ellos, de manera que los responsabilizan para el cumplimiento de los objetivos individuales, pero sobre todo en esos objetivos comunes para el éxito de la empresa. Por otra parte, si estos son comparados con la media de Latinoamérica, Río Bravo se encuentra por encima de estas 9 variables aceptando la hipótesis que existe diferencia en estas habilidades.

Con relación a la idea anterior en la tabla de estadística de la regresión (tabla 98.4) y modelo de regresión sobre la capacitación en Río Bravo (tabla 98.5) indica la relación de la *capacitación* con las variables, así como: solución de problemas, motivación, delegar y liderazgo, esto se puede interpretar como tener una buena motivación en los colaboradores esa constante actualización y el ampliar sus conocimientos aunado del liderazgo se puede entender como esa capacidad de mantener al equipo motivado y sobre todo la confianza que se pueda depositar en los empleados para la resolución de problemas; es decir la capacitación juega un papel importante en cómo las personas reaccionan a algún conflicto y cómo llegan a resolverlo de manera efectiva; pero en segundo lugar no existe una relación significativa con las variables, o en su caso: *manejo de conflictos, comunicación, trabajo en equipo, coaching y retroalimentación,* los cuales efectivamente son parte de esas habilidades blandas que se deben de desarrollar en los equipos de trabajo efectivos.

Finalmente, la dirección estratégica del talento humano es significativo en el crecimiento y desarrollo de las empresas, el trabajo en conjunto para un objetivo en común lleva al éxito de cualquier 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 mypes. *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 mypes.* 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 mimypesdel 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

# Capítulo 99. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Victoria, Tamaulipas, México

Julio César García Martínez
Daniela Cruz Delgado
Estela Torres Ramírez
Víctor Manuel Martínez Rocha

**Universidad Politécnica de Victoria**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.99

## Resumen

Los objetivos del presente estudio fueron identificar si existen diferencias en el nivel de las *habilidades directivas* de los directores de las mypesde Victoria respecto a los otros directivos de Latinoamérica e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación*. La investigación es cuantitativa, con diseño transversal, de tipo causal. Se aplicó una encuesta con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento, a través de un cuestionario estructurado dirigido a los directivos de las mypes, a una muestra probabilística aleatoria simple de las mypesdel municipio, 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 194 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022. Se plantearon dos hipótesis de trabajo H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypesdel municipio de Victoria son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica y H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes-influyen positivamente en la *capacitación.* Las hipótesis se aceptan parcialmente, dado que existen diferencias significativas en la delegación de actividades y en la capacitación entre las empresas de Victoria y las de Latinoamérica, pero en las demás dimensiones no existen diferencias significativas y las habilidades de comunicación, motivación, trabajo en equipo y liderazgo tienen influencia en la *capacitación*, pero no ocurre lo mismo con las otras *habilidades directivas.*

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Tamaulipas

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypesy 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 mypeses 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

Victoria es un municipio ubicado en la región centro del estado de Tamaulipas, en México. Es la capital del estado. En Tamaulipas, el sector de actividad que más aporta al PIB estatal es el Comercio (INEGI, 2022). El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2022) reporta en Tamaulipas 132,941 unidades económicas, de las cuales 9.7% se ubican en el municipio de Victoria. Predomina en el municipio el sector comercio, 37.1% de las empresas en Victoria se dedican a esta actividad. La posición geográfica del estado, en la región noreste, da a Victoria una posición estretégica en el flujo comercial hacia Estados Unidos de América.

## 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 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 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 mypesdel 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 194 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, 109 (56.19%) son hombres y 85 (43.81%) mujeres; 65.46% tiene hijos. Su estado civil indica que 36.65% son solteros y 63.35% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 2.66% no tienen estudios, 3.72% han cursado primaria, 11.17% secundaria, 7.45% carrera técnica, 44.68% bachillerato, 30.32% 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 52.5% del total de la muestra y la menos representada fue la de industrias manufactureras con 7.7%, , y la menos representada fue la de información y comunicaciones con 7.7%, (ver Tabla 99.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 54.26% y en el mercado informal 45.74%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,103 de los cuales 462 (41.89%) son mujeres y 641 (58.11%) son hombres; además 298 (27.02%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitació*n en el último año solamente 607 (58.37%) de los trabajadores, 276 (45.47%) mujeres y 331 (54.53%) hombres.

**Tabla 99.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Industrias manufactureras | 14 | 7.7% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 95 | 52.5% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 35 | 19.3% |
| Información y comunicaciones | 14 | 7.7% |

| | | |
|---|---|---|
| Otras actividades de servicios | 23 | 12.7% |

**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 99.2.

**Tabla 99.2.**
*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 Victoria, Tamaulipas, 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 99.3; 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 Victoria, Tamaulipas y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 99.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Victoria, Tamaulipas con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.825 | 4.301 | 0.724 | 4.26 | 0.672 | 0.041 |
| Manejo de conflictos | 0.742 | 4.254 | 0.659 | 4.222 | 0.674 | 0.032 |
| Comunicación | 0.82 | 4.432 | 0.649 | 4.373 | 0.618 | 0.059 |
| Coaching y retroalimentación | 0.77 | 4.243 | 0.649 | 4.229 | 0.644 | 0.014 |
| Motivación | 0.798 | 4.139 | 0.816 | 4.218 | 0.698 | -0.079 |
| Delegar | 0.778 | 4.476 | 0.602 | 4.377 | 0.62 | 0.099 * |
| Trabajo en equipo | 0.859 | 4.321 | 0.76 | 4.326 | 0.683 | -0.005 |
| Liderazgo | 0.738 | 4.186 | 0.701 | 4.218 | 0.654 | -0.032 |
| Capacitación | 0.835 | 3.855 | 0.842 | 4.005 | 0.785 | -0.15 * |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 99.3 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 99.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.629.

**Tabla 99.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| **Medición** | **Valor** |
|---|---|
| Error estándar | 0.504 |
| R cuadrada | 0.647 |
| R cuadrada ajustada | 0.629 |
| Valor F | 35.5 |
| Grados de libertad | 8 y 155 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 99.5, se consideran significativas 4 de las variables analizadas: *comunicación, motivación, trabajo en equipo y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, coaching y retroalimentación y delegar* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

**Tabla 99.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Victoria*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | 0.153 | 0.332 | 0.46 | 0.646 |
| Solución de problemas | 0.132 | 0.09 | 1.462 | 0.146 |
| Manejo de conflictos | 0.015 | 0.084 | 0.175 | 0.861 |
| Comunicación | -0.237 | 0.079 | -3.014 | 0.003** |
| Coaching y retroalimentación | 0.167 | 0.102 | 1.647 | 0.102 |
| Motivación | 0.261 | 0.071 | 3.69 | 0*** |
| Delegar | -0.157 | 0.1 | -1.576 | 0.117 |
| Trabajo en equipo | 0.181 | 0.083 | 2.179 | 0.031* |
| Liderazgo | 0.542 | 0.099 | 5.457 | 0*** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

Los resultados permiten observar que existen diferencias significativas en las dimensiones de delegación de actividades y en la *capacitación* entre las empresas de Victoria y las de Latinoamérica, en las demás dimensiones no existen diferencias significativas. En primer lugar, es importante considerar que en las empresas dedicadas al comercio es común observar la delegación de actividades desde el dueño o encargado hacia los empleados, dado que en la composición de la muestra de Victoria gran cantidad de empresas están dirigidas por sus dueños, quienes a la vez realizan o dedican parte de su tiempo a otras actividades, dejando en la responsabilidad del comercio a los empleados, que por el giro comercial, generalmente son trabajadores de ventas, a los que se confía en las capacidades y responsabilidad del personal. Lo anterior tiene su origen que más de la mitad de las empresas encuestadas se dedican al comercio al mayoreo y al menudeo. En este sentido es posible concluir que la H1 se acepta parcialmente.

Respecto a la H2 sobre la influencia de las *habilidades directivas* en la *capacitación,* también se acepta parcialmente, ya que las habilidades de comunicacion, motivación, trabajo en equipo y liderazgo tienen influencia, pero no ocurre lo mismo con las otras habilidades directivas. La influencia de las habilidades directivas en la capacitación es un aspecto que requiere mayor análisis, especialmente, porque a pesar de ser empresas comerciales, es importante brindar a los empleados las herramientas necesarias para el buen desempeño de su trabajo, de esta manera se considera necesaria una investigación que aborde en qué medida el menor nivel de capacitación de los empleados de Victoria incide en su desempeño en el trabajo comparado ésto mismo en las otras empresas de Latinoamérica para determinar si ese menor nivel de capacitación representa efectivamente una desventaja o no para el logro de los objetivos del negocio.

Los resultados obtenidos permiten identificar líneas de acción a seguir, por parte tanto de los directivos de las empresas de Victoria como de las instituciones facultadas para el fomento del desarrollo empresarial en la región, tales acciones implican la realización de talleres y cursos de capacitación de sus empleados para acercarse al nivel de las empresas de Latinoamérica, ante ésto surge como línea de investigación la detección de las áreas específicas en las que se ubican las necesidades de *capacitación* 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 mypes. *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.

DENUE: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. (2022). https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx

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: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2022). https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/tam/

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 mypes.* 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 mimypesdel 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 100. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Tlaxcala, Tlaxcala, México

Cesar Saldaña Carro
Julio César Becerra Díaz
Sergio Muñóz González
Edgard Rodríguez Juárez

**Universidad Politécnica de Tlaxcala**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.100

## Resumen

En esta investigación se analiza la importancia que tiene la habilidad y la *capacitación* de los tomadores de decisiones en las mypes del municipio de Tlaxcala a través de un estudio estadístico para describir la situación actual de cada unidad económica del municipio. En este sentido, las habilidades hacen referencia al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, se considera que sus habilidades reflejan el resultado de su buena o deficiente operación. Es necesario recalcar que, en el Estado de Tlaxcala únicamente 12.9% de las micro y pequeñas organizaciones llevan a cabo procesos para la especialización del personal, mientras que el 87.1% no realizan acciones para la *capacitación* (INEGI, 2020).

Asimismo, se identifican tres aspectos clave que afectan su efectividad (factores internos, factores externos y la influencia empresarial) operacional de las mypes. Los resultados obtenidos en cuanto al manejo de conflictos, comunicación, y motivación no influye en el modelo, hay que mencionar además que la única variable que sí influye negativamente es la delegar sus responsabilidades, aunque la influencia sería pequeña (10.8%), esto quiere decir que entre más los administradores de las mypesdeleguen sus responsabilidades a sus subordinados serán menos competentes, debido que no conocen los procesos empresariales de la organización, por tal motivo es necesario la *capacitación* del personal para que realicen de forma eficiente y eficaz cada tarea encomendadas.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Tlaxcala

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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 Tlaxcala cuenta con 60 municipios, su extensión representa el 0.2% del territorio nacional, su población es de 1,342,977 habitantes, el 1.1 % del total del país. La distribución de la población es de 83 % urbana y 17 % rural; a nivel nacional el dato es de 79 y 21 % respectivamente. La actividad económica que más aporta al P.I.B. son los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes inmuebles, la aportación del PIB. nacional al 2020 fue del 0.6%.

El municipio de Tlaxcala de Xicohténcatl es la capital del Estado, cuenta con 99,896 habitantes al conteo del 2020, se conforma con 12 localidades y 7 delegaciones, la oferta comercial del municipio está integrada por tiendas de autoservicio, tiendas departamentales, tiendas de conveniencia y franquicias. En un informe de Doing Business en el 2014 publicado por el Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional que califican a las

economías por su capacidad para hacer negocios, ubican a la ciudad de Tlaxcala en el lugar 23 de entre todas las ciudades de México, siendo una opción clara para hacer negocios en desarrollo (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 Tlaxcala.

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 Tlaxcala 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 mypesdel 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 546 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, 299 (54.76%) son hombres y 247 (45.24%) mujeres; 78.21% tiene hijos. Su estado civil indica que 37.11% son solteros y 62.89% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 1.32% no tienen estudios, 4.14% han cursado primaria, 11.68% secundaria, 10.55% carrera técnica, 41.43% bachillerato, 30.32% licenciatura y 0.56% 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 60.1% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades de atención de la salud humana y asistencia social* con 2.7%, (ver Tabla 100.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 60.85% y en el mercado informal 39.15%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,797 de los cuales 1,530 (54.7%) son mujeres y 1,267 (45.3%) son hombres; además 1,010 (36.11%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 2,345 (72.15%) de los trabajadores, 1,170 (49.89%) mujeres y 1,175 (50.11%)

hombres.

**Tabla 100.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Industrias manufactureras | 73 | 13.9% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 315 | 60.1% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 53 | 10.1% |
| Información y comunicaciones | 28 | 5.3% |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas | 16 | 3.1% |
| Actividades de atención de la salud humana y asistencia social | 14 | 2.7% |
| Otras actividades de servicios | 25 | 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 100.2

**Tabla 100.2.**
*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 las mypes del municipio de Tlaxcala, Tlaxcala, 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 100.3; 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 Tlaxcala, Tlaxcala y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 100.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Tlaxcala, Tlaxcala con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.73 | 4.147 | 0.655 | 4.26 | 0.672 | -0.113 *** |
| Manejo de conflictos | 0.833 | 4.146 | 0.706 | 4.222 | 0.674 | -0.076 * |
| Comunicación | 0.66 | 4.207 | 0.594 | 4.373 | 0.618 | -0.166 *** |
| Coaching y retroalimentación | 0.853 | 4.173 | 0.656 | 4.229 | 0.644 | -0.056 * |
| Motivación | 0.847 | 4.19 | 0.656 | 4.218 | 0.698 | -0.028 |
| Delegar | 0.883 | 4.309 | 0.642 | 4.377 | 0.62 | -0.068 * |
| Trabajo en equipo | 0.878 | 4.295 | 0.652 | 4.326 | 0.683 | -0.031 |
| Liderazgo | 0.778 | 4.144 | 0.649 | 4.218 | 0.654 | -0.074 ** |
| Capacitación | 0.84 | 3.984 | 0.737 | 4.005 | 0.785 | -0.021 |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 100.3 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 valo-

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

Se puede ver en la Tabla 100.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.659.

**Tabla 100.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.423 |
| R cuadrada | 0.664 |
| R cuadrada ajustada | 0.659 |
| Valor F | 128.8 |
| Grados de libertad | 8 y 521 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 100.5, 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 100.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Tlaxcala*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | 0.286 | 0.153 | 1.863 | 0.063. |
| Solución de problemas | 0.198 | 0.039 | 5.08 | 0*** |
| Manejo de conflictos | -0.005 | 0.034 | -0.163 | 0.871 |
| Comunicación | 0.004 | 0.045 | 0.08 | 0.936 |
| Coaching y retroalimentación | 0.118 | 0.048 | 2.459 | 0.014* |
| Motivación | -0.051 | 0.047 | -1.096 | 0.273 |
| Delegar | -0.108 | 0.048 | -2.257 | 0.024* |
| Trabajo en equipo | -0.198 | 0.05 | -4.004 | 0*** |
| Liderazgo | 0.947 | 0.048 | 19.727 | 0*** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

Conforme a la estadística descriptiva de la Tabla 100.3 la media de Latinoamérica en todas las variables consideradas es mayor que las que presenta el municipio de Tlaxcala, dando a entender que existe un rezago respecto a las *habilidades directivas* con las que cuentan los administradores de las mypes en tal entidad respecto a la situación de Latinoamérica.

Respecto a la hipótesis planteada se acepta la hipótesis alternativa puesto que en la Tabla 100.4 se aprecia que el valor p es igual a cero descartando la hipótesis que las variables consideradas en el modelo lineal sean cero, es decir, si existen variables que afectan a la variable *capacitación,* siendo las más importantes positivas de mayor a menor (Tabla 100.5) la de *liderazgo, solución de problemas y coaching y retroalimentación,* que conforme al modelo si se desea plantear una estrategia para incrementar la capacitación de los administradores de las mypesde Tlaxcala es necesario incrementar principalmente la habilidad de liderazgo y después las demás antes citadas (aunque en mucho menor grado).

Al considerar las habilidades que no afectan a la *capacitación* son, manejo de conflictos, comunicación y motivación que de acuerdo con los resultados no influyen en el modelo con valores p por arriba del cinco por ciento, por lo que se tiene evidencia estadística que los coeficientes relacionados a tales variables son cero. La única variable que influye negativamente al cinco por ciento de significancia es la de delegar (pero no influye al uno por ciento), aunque la influencia sería pequeña de cerca del 10.8%, interpretándose que entre más los administradores de las mypes deleguen sus responsabilidades a sus subordinados serán menos competentes. En conclusión, es importante la capacitación con el objetivo de conocer sus habilidades de cada subordinado para poder mejorarlas y potencializarse, con el fin de eficientar la función de delegar responsabilidades y que sean capaces de realizar las actividades encomendadas para el desarrollo de las empresas. Con respecto a las habilidades de los directores, es notable reconocer que el liderazgo nunca será una técnica de apoyo, debido que es una relación interpersonal dinámica y para desarrollarlas requiere de un conjunto de habilidades que el mismo directivo tiene que descubrirlas en la práctica para una mejor toma de decisiones.

## 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 mypes. *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 mypes.* 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

INEGI (2020). Anuario Estadístico INEGI, México.

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 mimypesdel 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 101. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Banderilla y Xico, Veracruz, México

Bertha Alicia Arce Castro
Nora María Bonilla Hernández
Oscar González Muñoz
Eva Leticia Amezcua García

**Universidad Veracruzana**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.101

## Resumen

Las micro y pequeñas empresas (mypes) son fundamentales en el desarrollo económico y social del estado de Veracruz, en la producción de bienes y oferta de servicios, son la fuente principal de empleo e ingresos , de los que dependen muchas familias. El personal que en ellas labora, y los directivos de las mismas no siempre cuentan con las competencias necesarias para desempeñar las actividades directivas que conduzcan a la empresa al éxito o su permanencia en el mercado. El objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Banderilla y Xico. 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 Banderilla y Xico e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.* El resultado de la investigación contribuye a conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypes, el análisis correlacional de las variables permite identificar elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la *capacitación,* lo cual ayudará a establecer acciones para impulsar su formación.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Veracruz

## 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 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 em-

presas, 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypesy 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 mypeses 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 llevó a cabo en los municipios de Banderilla y Xico del estado de Veracruz Llave, tienen una población 65, 621 habitantes. La edad promedio en general, es 23 años por cada 100 personas en edad productiva, el 47.8% de la población de los municipios en estudio son dependientes económicos. En términos de dimensiones sociales el promedio de habitantes por vivienda es de 3.3 personas (INEGI, 2019). El 7.12% de la población no cuenta con instrucción educativa, 56.7% tiene educación básica, 21.1% media superior y 16.4% superior (Dataméxico, 2020). En términos del área de estudio que ocupa el proyecto, la población economicamente activa (PEA) representa el 52.3% y la no activa 47.7%. El municipio cuenta con 2687 unidades económicas de las cuales 2615 son micro y pequeñas empresas, que representan 97.3% (DENUE, 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 Banderilla y Xico.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypesdel municipio de Banderilla y Xico 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 380 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, 211 (55.53%) son hombres y 169 (44.47%) mujeres; 76.05% tiene hijos. Su estado civil indica que 32.05% son solteros y 67.95% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 3.84% no tienen estudios, 9.32% han cursado primaria, 15.62% secundaria, 10.41% carrera técnica, 38.63% bachillerato, 22.19% 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 68.5% del total de la muestra y la menos representada fue la de *información y comunicaciones* con 3.1%, (ver Tabla 101.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 54.45% y en el mercado informal 45.55%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,009 de los cuales 978 (48.68%) son mujeres y 1,031 (51.32%) son hombres; además 635 (31.61%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitació*n, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,736 (77.64%) de los trabajadores, 812 (46.77%) mujeres y 924 (53.23%) hombres.

**Tabla 101.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 19 | 5.3% |
| Industrias manufactureras | 25 | 7% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 246 | 68.5% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 31 | 8.6% |
| Información y comunicaciones | 11 | 3.1% |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas | 14 | 3.9% |
| Actividades de servicios administrativos y de apoyo | 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 101.2.

**Tabla 101.2.**
*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 Banderilla y Xico, Veracruz, 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 101.3; 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 Banderilla y Xico, Veracruz y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 101.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Banderilla y Xico, Veracruz con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.892 | 3.949 | 0.916 | 4.26 | 0.672 | -0.311 *** |
| Manejo de conflictos | 0.9 | 3.891 | 0.918 | 4.222 | 0.674 | -0.331 *** |
| Comunicación | 0.903 | 4.05 | 0.94 | 4.373 | 0.618 | -0.323 *** |
| Coaching y retroalimentación | 0.892 | 3.922 | 0.891 | 4.229 | 0.644 | -0.307 *** |
| Motivación | 0.868 | 3.876 | 0.912 | 4.218 | 0.698 | -0.342 *** |
| Delegar | 0.913 | 4.071 | 0.942 | 4.377 | 0.62 | -0.306 *** |
| Trabajo en equipo | 0.89 | 3.954 | 0.914 | 4.326 | 0.683 | -0.372 *** |
| Liderazgo | 0.863 | 3.883 | 0.869 | 4.218 | 0.654 | -0.335 *** |
| Capacitación | 0.888 | 3.688 | 0.891 | 4.005 | 0.785 | -0.317 *** |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 101.3 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 101.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.768.

**Tabla 101.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| **Medición** | **Valor** |
|---|---|
| Error estándar | 0.43 |
| R cuadrada | 0.773 |

| | |
|---|---|
| R cuadrada ajustada | 0.768 |
| Valor F | 155.8 |
| Grados de libertad | 8 y 366 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 101.5, 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 101.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Banderilla y Xico*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | 0.198 | 0.108 | 1.83 | 0.068. |
| Solución de problemas | 0.03 | 0.054 | 0.553 | 0.581 |
| Manejo de conflictos | 0.008 | 0.054 | 0.154 | 0.877 |
| Comunicación | -0.149 | 0.055 | -2.733 | 0.007** |
| Coaching y retroalimentación | 0.17 | 0.063 | 2.709 | 0.007** |
| Motivación | 0.108 | 0.054 | 2.017 | 0.044* |
| Delegar | -0.052 | 0.059 | -0.868 | 0.386 |
| Trabajo en equipo | -0.027 | 0.058 | -0.458 | 0.647 |
| Liderazgo | 0.817 | 0.055 | 14.903 | 0*** |

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

**Fuente: elaboración propia.**

## Discusión

Los resultados locales se ubican  por debajo de Latinoamérica en todas las variables estudiadas, lo que comprueba la hipótesis H1. Siendo el trabajo en equipo la variable con mayor diferencia y la variable  delegar la que obtuvo una diferencia menor. Mientras que en Latinoamérica la media de las variables se ubica en un rango de 4.218 a 4.377, a nivel local: en el rango 3.876 a 4.071, encontrándose en el límite inferior motivación y en el límite superior delegar.

La habilidad delegar, es la que los microempresarios de Banderilla y Xico tienen más desarrollada, al compartir responsabilidades y autoridad buscando resultados. La motivación es la habilidad menos desarrollada, no otorgan a los empleados recompensas como reforzamiento al trabajo y no son tratados con justicia y equidad.

En lo que respecta a *capacitación*, los resultados muestran a nivel local una media (3.688) que también se haya por debajo de la obtenida en Latinoamérica (4.005), lo que significa que los microempresarios de Banderilla y Xico no reciben *capacitación*, o si la están recibiendo es incipiente, tampoco se preocupan por la *capacitación* de su personal.

De acuerdo con lo evidenciado, las variables de comunicación, coaching y retroalimentación, motivación y liderazgo mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación*, lo que comprueba la hipótesis H2. Lo que fortalece el argumento que por medio de mejores canales y esfuerzos de comunicación entre los integrantes de los equipos de trabajo, mecanismos específicos de atención para proveer recursos y apoyos necesarios para el trabajo con metas desafiantes y específicas por cumplir, así como la dirección efectiva encaminada a logros con base al compromiso de los colaboradores en las actividades encomendadas, se pueden generar mejores niveles de instrucción y equipos de trabajo eficaces.

Las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, delegar y trabajo en equipo no resultan significativas para el logro de mejores niveles de *capacitación*. Es decir, a partir de lo que se considera el logro de los objetivos de la *capacitación* y fortalecimiento de los equipos de trabajo eficaces, el control de las emociones reconocidas como mecanismo de atención a la solución de conflictos- es favorable para el desarrollo de entornos y puede evidenciar cierto nivel de empatía entre grupos.

La identificación de los efectos positivos y negativos que afectan el impulso de la *capacitación,* ayudará a establecer acciones para contribuir de manera eficaz en programas que la favorezcan.

## 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 mypes. *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 Mé-

xico.

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 mypes.* 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 mimypesdel 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 102. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Veracruz, Veracruz, México

Noemí del Carmen Tenorio Prieto
Elsa Elena Corona Mayoral
Delia del Carmen Gamboa Olivares
Adalberto Torreblanca Zorrilla

**Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Veracruz**
**https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.102**

## Resumen

El presente capítulo muestra los resultados de la investigación sobre la *capacitación* y desarrollo de habilidades de los directores de la mypes de Veracruz, Veracruz, México. En esta investigación, 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. El presente trabajo 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 Veracruz. Para ello, se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypesbuscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de p= 0.5 o 50%. Se aplicaron un total de 392 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.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas estudiadas, la más representativa fue: comercio al mayoreo y al menudeo con 55.3% del total de la muestra y la menos representada fue actividades profesionales, científicas y técnicas con 3.2%. En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1714 (65.9%) de los trabajadores, 858 (50.06%) mujeres y 856 (49.94%) hombres. Respecto al nivel de habilidades de los directores de las mypessi se presentan diferencias entre las mypes de Veracruz y américa latina, entre las habilidades de liderazgo, delegar y el coaching.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Veracruz

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypesy 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 mypeses 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 realizó en el municipio de Veracruz, Veracruz, de acuerdo a los resultados del censo de población y vivienda del 2020 de INEGI hay 607,209 habitantes en la ciudad, donde el 47.4% son hombres (287,664) y 52.6 % son mujeres (319,545). El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (INEGI, 2022) registra en el municipio de Veracruz, un total de 29,280 unidades económicas, donde 28,842 de ellas corresponde a mypes, lo que representa el 98.5%. De acuerdo al INEGI, las principales actividades económicas son: a) comercio al por menor, b)servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, c)otros servicios excepto actividades gubernamentales, d) industrias manufactureras, entre otras.

## 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 Veracruz.

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 Veracruz 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 mypesdel 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 392 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, 197 (50.26%) son hombres y 195 (49.74%) mujeres; 73.72% tiene hijos. Su estado civil indica que 39.29% son solteros y 60.71% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 1.32% no tienen estudios, 5.28% han cursado primaria, 12.14% secundaria, 7.39% carrera técnica, 47.76% bachillerato, 25.86% 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 55.3% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades profesionales, científicas y técnicas* con 3.2%, (ver Tabla 102.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 54.43% y en el mercado informal 45.57%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,058 de los cuales 1,024 (49.76%) son mujeres y 1,034 (50.24%) son hombres; además 632 (30.71%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,714 (65.9%) de los trabajadores, 858 (50.06%) mujeres y 856 (49.94%) hombres.

**Tabla 102.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Industrias manufactureras | 30 | 7.9% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 210 | 55.3% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 65 | 17.1% |
| Información y comunicaciones | 17 | 4.5% |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas | 12 | 3.2% |
| Actividades de servicios administrativos y de apoyo | 15 | 3.9% |
| Otras actividades de servicios | 31 | 8.20% |

**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 102.2.

**Tabla 102.2.**
*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 del municipio de Veracruz, Veracruz, 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 102.3; 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 Veracruz, Veracruz y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 102.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Veracruz, Veracruz 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 | 4.327 | 0.63 | 4.26 | 0.672 | 0.067 * |
| Manejo de conflictos | 0.827 | 4.283 | 0.645 | 4.222 | 0.674 | 0.061 . |
| Comunicación | 0.739 | 4.425 | 0.542 | 4.373 | 0.618 | 0.052 . |
| Coaching y retroalimentación | 0.759 | 4.241 | 0.585 | 4.229 | 0.644 | 0.012 |
| Motivación | 0.739 | 4.266 | 0.631 | 4.218 | 0.698 | 0.048 |
| Delegar | 0.818 | 4.448 | 0.537 | 4.377 | 0.62 | 0.071 ** |
| Trabajo en equipo | 0.844 | 4.349 | 0.631 | 4.326 | 0.683 | 0.023 |
| Liderazgo | 0.763 | 4.29 | 0.611 | 4.218 | 0.654 | 0.072 * |
| Capacitación | 0.793 | 4.048 | 0.684 | 4.005 | 0.785 | 0.043 |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 102.3 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 102.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.628.

**Tabla 102.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.412 |
| R cuadrada | 0.636 |
| R cuadrada ajustada | 0.628 |
| Valor F | 77.3 |
| Grados de libertad | 8 y 354 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 102.5, 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 102.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Veracruz*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | 0.323 | 0.205 | 1.573 | 0.117 |
| Solución de problemas | 0.087 | 0.053 | 1.628 | 0.104 |
| Manejo de conflictos | 0.008 | 0.048 | 0.166 | 0.868 |
| Comunicación | -0.034 | 0.061 | -0.549 | 0.584 |
| Coaching y retroalimentación | 0.203 | 0.062 | 3.278 | 0.001*** |
| Motivación | 0.096 | 0.055 | 1.747 | 0.081. |
| Delegar | -0.211 | 0.067 | -3.152 | 0.002** |
| Trabajo en equipo | 0.015 | 0.057 | 0.259 | 0.796 |
| Liderazgo | 0.715 | 0.06 | 12.003 | 0*** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

El municipio de Veracruz es el más poblado del estado y de acuerdo a los resultados obtenidos en este estudio la principal actividad que realizan las mypes con mayor frecuencia en la ciudad de veracruz, es el comercio al mayoreo y al menudeo y las actividades profesionales, científicas y técnicas son las que muestran menor actividad. De acuerdo a las encuestas aplicadas se obtuvo que si existe diferencias entre las *habilidades directivas* (solución de problemas, delegar y liderazgo) de los directores de las mypesdel municipio de Veracruz, Veracruz, México en relación con las mypes de Latinoamérica. De acuerdo a las diferencias de las *habilidades directivas* entre hombres y mujeres se logra observar que las mujeres si tienen las oportunidades para dirigir una mype y que existe una relación entre las habilidades de liderazgo, delegar y el coaching, para los directores de mypesen su función de director de la mype, 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*. Lo que deja un área de oportunidad para las diferentes instituciones tanto gubernamentales como educativas para trabajar de manera colaborativa en desarrollos de programas para el fortalecimiento de la mypes en la ciudad de Veracruz, Veracruz, México.

## 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 mypes. *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.

INEGI (2022). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. 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 mypes.* 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 mimypesdel 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 103. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Xalapa, Veracruz, México

María Dolores Gil Montelongo
Carlos Arturo Bolio Yris
Alejandro Valdez Méndez
Omar Zabala Arriola

**Universidad Veracruzana**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.103

## Resumen

Las *habilidades directivas* de los propietarios de mypes desagregadas en las variables de estudio de la presente investigación, tienen efectos en la gestión y resultados de este tipo de organizaciones. El objetivo que se persigue es determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypesdel municipio de Xalapa e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director de éstas unidades económicas sobre la *capacitación.* Los datos fueron recolectados por medio de un cuestionario aplicado de forma electrónica a una muestra de 640 directores de mypes del municipio de Xalapa, estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, México, encontrando que cuatro de las *habilidades directivas* estudiadas tienen una media igual entre los directores locales y los directores de Latinoamérica y cinco tienen una media diferente. En lo que respecta a la influencia de las *habilidades directivas* de los directores de las mypeshacia la promoción de la *capacitación,* el modelo de regresión presentado considera significativas siete de las variables analizadas, mientras que la variable: trabajo en equipo no tiene un efecto significativo. Tanto el personal operativo como el directivo trabajan para un resultado común, en tal razón, todos ellos deben de ser capacitados y actualizados en las competencias correspondientes con el propósito de fortalecer la permanencia y/o desarrollar las mypeslocales.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Veracruz

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypesy 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 mypeses 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 Xalapa se ubica en el estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, México, a una altura de 1460 metros sobre el nivel del mar, colinda al norte con los municipios de Banderilla, Jilotepec y Naolinco; al este con los municipios de Naolinco y Emiliano Zapata; al sur con los municipios de Emiliano Zapata y Coatepec; al oeste con los municipios de Coatepec, Tlalnelhuayocan y Banderilla. De acuerdo con los datos del Censo de Población y Vivienda 2020 del INEGI, el municipio cuenta con 63 localidades y una población total de 488 531 habitantes, lo que representa el 6.1% de la población estatal. La población Económicamente Activa (PEA) es del 62%; la PEA ocupada es el 97.7%; la población No Económicamente Activa (PNEA) es el 37.8% y finalmente el porcentaje de la población con condición de actividad no especificada es 0.2 %. Las fuentes de empleo se ubican principalmente en los servicios, comercio y en el sector público, esto último debido a que el municipio concentra las oficinas de los poderes estatales.

## 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 Xalapa.

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 Xalapa 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 mypesdel 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 640 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, 366 (57.19%) son hombres y 274 (42.81%) mujeres; 70.62% tiene hijos. Su estado civil indica que 36.72% son solteros y 63.28% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 2.78% no tienen estudios, 6.38% han cursado primaria, 12.44% secundaria, 6.55% carrera técnica, 39.44% bachillerato, 30.93% licenciatura y 1.47% 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 54.9% del total de la muestra y la menos representada fue la de *construcción* con 1.7%, (ver Tabla 103.1). Las empresas establecidas

formalmente representaron 52.12% y en el mercado informal 47.88%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 3,504 de los cuales 1,776 (50.68%) son mujeres y 1728 (49.32%) son hombres; además 1,015 (28.97%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 3,086 (73.3%) de los trabajadores, 1,564 (50.68%) mujeres y 1,522 (49.32%) hombres.

**Tabla 103.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Industrias manufactureras | 60 | 9.5% |
| Construcción | 11 | 1.7% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 347 | 54.9% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 71 | 11.2% |
| Información y comunicaciones | 15 | 2.4% |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas | 25 | 4% |
| Actividades de servicios administrativos y de apoyo | 14 | 2.2% |
| Actividades de atención de la salud humana y asistencia social | 16 | 2.5% |
| Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas | 24 | 3.8% |
| Otras actividades de servicios | 49 | 7.8% |

**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 103.2.

**Tabla 103.2.**
*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 res- |

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.764 | 4.221 | 0.646 | 4.26 | 0.672 | -0.039 |
| Manejo de conflictos | 0.767 | 4.143 | 0.652 | 4.222 | 0.674 | -0.079 ** |
| Comunicación | 0.722 | 4.406 | 0.558 | 4.373 | 0.618 | 0.033 |
| Coaching y retroalimentación | 0.682 | 4.122 | 0.583 | 4.229 | 0.644 | -0.107 *** |
| Motivación | 0.747 | 4.073 | 0.702 | 4.218 | 0.698 | -0.145 *** |
| Delegar | 0.714 | 4.404 | 0.551 | 4.377 | 0.62 | 0.027 |
| Trabajo en equipo | 0.822 | 4.24 | 0.695 | 4.326 | 0.683 | -0.086 ** |
| Liderazgo | 0.729 | 4.17 | 0.626 | 4.218 | 0.654 | -0.048 . |

el desempeño óptimo de una función o actividad.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Capacitación | 0.784 | 3.899 | 0.693 | 4.005 | 0.785 | -0.106 *** |

**Fuente: Elaboración propia.**

**En la Tabla 103.3 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 103.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.62.**

**Tabla 103.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.427 |
| R cuadrada | 0.625 |
| R cuadrada ajustada | 0.62 |
| Valor F | 128 |
| Grados de libertad | 8 y 615 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 103.5 se consideran significativas 7 de las variables analizadas: *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar 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 103.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Xalapa*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | 0.124 | 0.161 | 0.768 | 0.443 |
| Solución de problemas | 0.073 | 0.037 | 1.976 | 0.049* |
| Manejo de conflictos | 0.077 | 0.037 | 2.05 | 0.041* |
| Comunicación | -0.141 | 0.043 | -3.279 | 0.001*** |
| Coaching y retroalimentación | 0.135 | 0.042 | 3.209 | 0.001*** |
| Motivación | 0.143 | 0.036 | 4.005 | 0*** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Delegar | -0.094 | 0.046 | -2.037 | 0.042* |
| Trabajo en equipo | 0.044 | 0.037 | 1.189 | 0.235 |
| Liderazgo | 0.686 | 0.043 | 16.123 | 0*** |

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

**Fuente: elaboración propia.**

## Discusión

Los directivos de las mypes deben poseer y desarrollar tres tipos de habilidades con el propósito de gestionar sus organizaciones de forma eficiente, estas habilidades son: técnica, humana y conceptual. La habilidad técnica involucra el conocimiento de los procesos y técnicas propias del puesto que se desempeña; la habilidad humana referente a la interacción empática y efectiva con las personas al interior y exterior de la organización y finalmente la habilidad conceptual, que implica la mente estratega y el desarrollo de nuevos conceptos y perspectivas del negocio.

La presente investigación arrojó la siguiente información en lo referente a las habilidades directivas de los directores de mypes locales respecto a las de otros directores de Latinoamérica:

Prueba de hipótesis para dos medias:

X1 = Media local

X2 = Media Latinoamérica

H0: X1 = X2

H1: X1 ≠ X2

α = .05

El resultado de la investigación en el municipio de Xalapa nos muestra que cuatro de las *habilidades directivas* estudiadas tienen una media igual entre los directores locales y los directores de Latinoamérica y cinco tienen una media diferente.

Para las variables: "solución de problemas", "comunicación", "delegar" y "liderazgo", se acepta la H0 planteada.

Por otro lado, para las variables: "manejo de conflictos", "coaching y retroalimentación", "motivación", "trabajo en equipo" y "capacitación", se rechaza la H0. Estas últimas habilidades mencionadas representan un área de oportunidad para los directivos de las mypes, que podrían ser atendidas por las instituciones gubernamentales y universidades con la crea-

ción de estrategias tendientes a impulsar el desarrollo de empresarios para hacerlos más competitivos y en consecuencia, mejorar la situación de estas unidades económicas.

En lo que respecta a la influencia de las *habilidades directivas* de los directores de las mypes en la *capacitación*, el modelo de regresión presentado en la Tabla 103.5 considera significativas 7 de las variables analizadas. Una octava variable: "Trabajo en equipo" no tiene un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación,* por lo que la propensión de mayores *habilidades directivas* del director del negocio influye positivamente en la *capacitación.*

El personal operativo con su habilidad técnica realiza las actividades propias de su puesto. Los directivos de las mypes, por su parte, organizan los roles, son responsables de la gestión y toman las decisiones de la organización. Tanto el personal operativo como el directivo trabajan para un resultado común, en tal razón, todos deben de ser capacitados y actualizados en las competencias correspondientes con el propósito de fortalecer la permanencia y/o desarrollar las mypeslocales.

## 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 mypes. *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 mypes.* 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 mimypesdel 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 104. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Valladolid, Yucatán, México

Mirna Yamili Yam Puc
Diana Aracelly Loria Arjona
Erick Alberto Cupul Burgos
Jesus Antonio Santos Tejero

**Instituto Tecnológico Superior de Valladolid**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.104

## Resumen

En la ciudad de Valladolid, Yucatán se tiene que una de las actividades que predomina en el contexto es el comercio al mayoreo y menudeo, es por lo que la investigación realizada tiene como objetivo conocer el nivel de *habilidades directivas* de los directores de las mypespara identificar las necesidades de formación en estas y generar programas de *capacitación* en *habilidades directivas.* El establecimiento de los programas de *capacitación* de *habilidades directivas* favorecerá el desarrollo de empresarios más competitivos y permitirá alcanzar los resultados y rendimientos deseados en estos. 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. El trabajo de investigación tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional para determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas del municipio de Valladolid. El instrumento de recolección de datos utilizado fue un cuestionario que consta de tres partes; abarcando las características de la empresa, datos generales del director de la empresa y las *habilidades directivas* que estudian las variables de solución. Dentro de los resultados encontrados se tiene una diferencia significativa en la variable de liderazgo, en tanto que las variables de *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar y trabajo en equipo* no presentaron un efecto significativo.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Yucatán

## 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.

## Marco contextual

La población total de Valladolid, Yucatán en 2020 fue de 85,460 habitantes, siendo 50.9% mujeres y 49.1% hombres. El municipio es el tercero en importancia económica en el estado de Yucatán, sólo después de Mérida y de Tizimín. Las principales actividades productivas municipales son la agricultura (maíz, hortalizas), la ganadería (bovinos), la manufactura de artesanías, el comercio y el turismo. Según datos del Censo Económico 2019, los sectores económicos que concentraron más unidades económicas en Valladolid fueron Comercio al por Menor (1,724 unidades), Industrias Manufactureras (1,580 unidades) y Servicios de Alojamiento Temporal y de Preparación de Alimentos y Bebidas (609 unidades).

La ciudad de Valladolid tiene una situación geográfica privilegiada al estar incorporada en el principal eje carretero estatal (Mérida-Cancún) lo que lo vincula con esos dos polos de desarrollo regional y las importantes zonas arqueológicas de Chichén Itzá, Tulum y Cobá.

## 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 Valladolid.

Los obejtivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes del municipio de Valladolid 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 mypesdel 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 368 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, 219 (59.51%) son hombres y 149 (40.49%) mujeres; 74.46% tiene hijos. Su estado civil indica que 31.88% son solteros y 68.12% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 7.5% no tienen estudios, 10.83% han cursado primaria, 13.06% secundaria, 6.94% carrera técnica, 40.28% bachillerato, 21.11% 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 51.7% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades de servicios administrativos y de apoyo* con 4%, (ver Tabla 104.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 54.87% y en el mercado informal 45.13%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,036 de los cuales 921 (45.24%) son mujeres y 1,115 (54.76%) son hombres; además 603 (29.62%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1534 (66.7%) de los trabajadores, 665 (43.35%) mujeres y 869 (56.65%) hombres.

**Tabla 104.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Industrias manufactureras | 51 | 14.6% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 181 | 51.7% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 63 | 18% |
| Información y comunicaciones | 16 | 4.6% |
| Actividades de servicios administrativos y de apoyo | 14 | 4% |
| Otras actividades de servicios | 25 | 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 104.2.

**Tabla 104.2.**
*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 Valladolid, Yucatán, 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 104.3; 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 Valladolid, Yucatán y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 104.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Valladolid, Yucatán con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.811 | 4.19 | 0.619 | 4.26 | 0.672 | -0.07 * |
| Manejo de conflictos | 0.832 | 4.133 | 0.676 | 4.222 | 0.674 | -0.089 * |
| Comunicación | 0.748 | 4.366 | 0.561 | 4.373 | 0.618 | -0.007 |
| Coaching y retroalimentación | 0.8 | 4.164 | 0.626 | 4.229 | 0.644 | -0.065 * |
| Motivación | 0.789 | 4.204 | 0.656 | 4.218 | 0.698 | -0.014 |
| Delegar | 0.799 | 4.388 | 0.587 | 4.377 | 0.62 | 0.011 |
| Trabajo en equipo | 0.813 | 4.322 | 0.602 | 4.326 | 0.683 | -0.004 |
| Liderazgo | 0.747 | 4.202 | 0.593 | 4.218 | 0.654 | -0.016 |
| Capacitación | 0.772 | 3.98 | 0.618 | 4.005 | 0.785 | -0.025 |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 104.3 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 104.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.631.

**Tabla 104.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.376 |
| R cuadrada | 0.639 |
| R cuadrada ajustada | 0.631 |
| Valor F | 76.4 |
| Grados de libertad | 8 y 345 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 104.5, 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 104.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Valladolid*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | 0.332 | 0.182 | 1.82 | 0.07. |
| Solución de problemas | 0.071 | 0.048 | 1.485 | 0.139 |
| Manejo de conflictos | 0.08 | 0.049 | 1.638 | 0.102 |
| Comunicación | -0.049 | 0.054 | -0.912 | 0.362 |
| Coaching y retroalimentación | 0.049 | 0.053 | 0.911 | 0.363 |
| Motivación | 0.055 | 0.048 | 1.163 | 0.246 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Delegar | -0.021 | 0.047 | -0.44 | 0.66 |
| Trabajo en equipo | 0.001 | 0.06 | 0.019 | 0.985 |
| Liderazgo | 0.687 | 0.056 | 12.206 | 0*** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

En los resultados obtenidos de las tablas anteriormente mostradas es significativo mencionar que en la tabla 104.1 relacionada al giro de los negocios encontrados en la ciudad de Valladolid, Yucatán, México, se puede observar que el rubro de comercio al mayoreo y menudeo es una de las actividades que predomina en nuestro contexto con un 51.7% aproximadamente, seguida de las actividades de alojamiento con un 18% y con un 14.6% en las industrias manufactureras, las demás actividades como servicios administrativos y de apoyo, información y comunicaciones y otras actividades suman el restante 16%; en la tabla 104.3 se muestran los resultados de la estadística descriptiva, la media y las desviaciones estándar a nivel local y nivel Latinoamérica (México, Colombia, Perú y Ecuador) de las *habilidades directivas* en donde las medias a nivel local son menores al nivel de Latinoamérica a excepción de la de la variable de delegar es mayor a nivel local; la tabla 104.4 presenta un valor de R^2 cuadrada y ajustada muy similares con un 63%, lo que demuestra que la variables de *habilidades directivas* tienen una relación estrecha con las *habilidades directivas* y en la tabla 104.5 se muestran los resultados de la regresión de las variables de *habilidades directivas* en la estimación de la *capacitación,* y donde se muestra que en la variable de liderazgo la diferencia observada es significativa donde probablemente hay factores particulares que tienen una influencia en la variable, en tanto las demás variables no muestran una tendencia significativa para la capacitación de las *habilidades directivas.*

Por tanto, se rechaza la H1, es decir, las *habilidades directivas* de los directores de mypes de mi municipio son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica debido a que en la mayoría de sus variables no existe diferencia significativa.

Respecto a la H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación,* se determina que no se acepta debido a que solo existe una variable "liderazgo", que influye significativamente 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 mypes. *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 mypes.* 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 mimypesdel 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 105. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Guadalupe, Zacatecas, México

Edna Martha Rodríguez Mazoco
Víctor Hugo Hernández Perea
Lilia Patricia Bautista Santiago
Silvia Liliana García Urdaibay

**Universidad Tecnológica del Estado de Zacatecas**
**https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.105**

## Resumen

Esta investigación ha representado un gran esfuerzo que permitirá identificar una imagen clara, de la *capacitación* y desarrollo de habilidades de los directores de las mypesde Guadalupe, Zacatecas, así como de los diversos inconvenientes a que se enfrentan y les impiden desarrollarse plenamente. 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, llevando a cabo una investigación con un diseño transversal, un enfoque cuantitativo y de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. Cabe señalar que la muestra solicitada en un inicio para la investigación no se alcanzó, derivado de la desconfianza que existe entre las mypesa dar información a desconocidos sobre sus negocios a consecuencia de la inseguridad en el municipio.

De los resultados obtenidos en la presente investigación, tres de las variables analizadas presentan un efecto estadísticamente significativo, de igual forma una de las áreas de oportunidad muestra que no están completamente convencidos que la *capacitación* conlleve grandes beneficios, diferencia altamente significativa con respecto a los resultados mostrados en Latinoamérica.

De acuerdo a lo establecido en el estudio, se determina la fiabilidad de todas la variables de las habilidades y *capacitación,* ya que presentan valores superiores al 0.7 en su alfa de Cronbach, dando como resultado que las *habilidades directivas* de los directores de las mypesen Guadalupe influyen positivamente en la *capacitación*, por tal motivo es necesario que universidades, cámaras empresariales, entidades de gobierno y demás actores económicos exploren estrategias y nuevos modelos de *capacitación* para los directores de estas mypes.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Zacatecas

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypesy 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 mypeses 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 Guadalupe Zacatecas cuenta con una población total 211,740 que representa el 13.1 % de la población estatal, hay una relación hombres-mujeres de 93 hombres por cada 100 mujeres,  la mitad de la población tiene 27 años o menos, existen 47 personas en edad de dependencia por cada 100 en edad productiva, la población económicamente activa del municipio representa el 54.26% respecto al total de la población de 12 años y más (INEGI 2020). Entre las principales actividades se encuentran: minería no petrolera (21.1%); comercio (13.8%); servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles (13.2%); agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza (9.5%); y, construcción (8.1%), que juntas representan el 65.7% del PIB estatal. (INEGI 2015)

Para el presente estudio se contó con la participación de directores con una edad promedio de 42 años de edad y con una gran diversidad en sus niveles de estudio que van desde un  2.69% que no tienen estudios, hasta un 39.78% con nivel licenciatura y 1.08% posgrado, por lo que resulta interesante contrastar las diferentes perspectivas que tiene los Directores respecto a la capacitación como una posible herramienta de fortalecimiento y saber si las *habilidades directivas* de los Directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.*

## 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.

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 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 mypesdel 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 192 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, 118 (61.46%) son hombres y 74 (38.54%) mujeres; 74.48% tiene hijos. Su estado civil indica que 41.67% son solteros y 58.33% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 2.69% no tienen estudios, 4.84% han cursado primaria, 8.6% secundaria, 6.45% carrera técnica, 36.56% bachillerato, 39.78% licenciatura y 1.08% 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 59.9% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades de servicios administrativos y de apoyo* con 6.8%, (ver Tabla 105.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 69.31% y en el mercado informal 30.69%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 749 de los cuales 372 (49.67%) son mujeres y 377 (50.33%) son hombres; además 177 (23.63%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 247 (29.3%) de los trabajadores, 145 (58.7%) mujeres y 102 (41.3%) hombres.

**Tabla 105.1.**

*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Industrias manufactureras | 14 | 8.6% |

| | | |
|---|---|---|
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 97 | 59.9% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 24 | 14.8% |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas | 16 | 9.9% |
| Actividades de servicios administrativos y de apoyo | 11 | 6.8% |

**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 105.2.

**Tabla 105.2.**
*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, Zacatecas, 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 105.3; 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, Zacatecas y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 105.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Guadalupe, Zacatecas con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.855 | 4.21 | 0.766 | 4.26 | 0.672 | -0.05 |
| Manejo de conflictos | 0.829 | 4.098 | 0.746 | 4.222 | 0.674 | -0.124 * |
| Comunicación | 0.819 | 4.305 | 0.725 | 4.373 | 0.618 | -0.068 |
| Coaching y retroalimentación | 0.772 | 4.138 | 0.708 | 4.229 | 0.644 | -0.091 . |
| Motivación | 0.867 | 4.014 | 0.861 | 4.218 | 0.698 | -0.204 *** |
| Delegar | 0.872 | 4.337 | 0.807 | 4.377 | 0.62 | -0.04 |
| Trabajo en equipo | 0.891 | 4.075 | 0.911 | 4.326 | 0.683 | -0.251 *** |
| Liderazgo | 0.779 | 3.943 | 0.804 | 4.218 | 0.654 | -0.275 *** |
| Capacitación | 0.841 | 3.48 | 0.89 | 4.005 | 0.785 | -0.525 *** |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 105.3 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 105.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.705.

**Tabla 105.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.478 |
| R cuadrada | 0.718 |
| R cuadrada ajustada | 0.705 |
| Valor F | 55.7 |
| Grados de libertad | 8 y 175 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 105.5, se consideran sig-

nificativas 3 de las variables analizadas: *solución de problemas, trabajo en equipo y liderazgo; mientras que las variables de manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación y delegar* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

**Tabla 105.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Guadalupe*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | 0.1 | 0.257 | 0.389 | 0.698 |
| Solución de problemas | 0.173 | 0.067 | 2.565 | 0.011* |
| Manejo de conflictos | -0.138 | 0.087 | -1.6 | 0.111 |
| Comunicación | 0.052 | 0.088 | 0.588 | 0.557 |
| Coaching y retroalimentación | -0.029 | 0.096 | -0.299 | 0.765 |
| Motivación | -0.093 | 0.093 | -0.994 | 0.321 |
| Delegar | -0.135 | 0.08 | -1.684 | 0.094. |
| Trabajo en equipo | -0.208 | 0.085 | -2.452 | 0.015* |
| Liderazgo | 1.248 | 0.08 | 15.581 | 0*** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

De los resultados obtenidos en la presente investigación, tres de las variables analizadas las cuales son solución de problemas, trabajo en equipo y liderazgo, presentan un efecto estadísticamente significativo con respecto a otras variables como manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación y delegar.

Puga y Martínez (2008) mencionan que las habilidades que los directivos necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, son el liderazgo, la comunicación, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo, observando que en esta investigación coincidimos en dos de ellas.

Con respecto a la edad promedio de los directores participantes, esta es de 42 años de edad, teniendo el 39.78% de ellos un nivel de estudio de licenciatura y dedicándose principalmente a la actividad de comercio al mayoreo y menudeo el 59.9% de los encuestados.

En relación con la *capacitación,* se encontró que la recibieron en el último año so-

lamente 247 (29.3%) de los trabajadores, siendo estos 145 (58.7%) mujeres y 102 (41.3%) hombres.

Al analizar las áreas de oportunidad, los directores no ven el invertir en capacitación como una obligación o como un gasto, sin embargo los resultados muestran que no están completamente convencidos de que esta herramienta pueda traer grandes beneficios a su negocio, teniendo una diferencia altamente significativa con respecto a los resultados mostrados en Latinoamérica.

Como lo señala (Bermúdez, 2015), es importante hacer un replanteamiento de acciones oportunas en las mypescon el propósito de mejorar las formas de *capacitación* que permitan el cumplimiento de los objetivos de la organización, es por eso que, al identificar aquellos elementos importantes sobre efectos positivos y negativos que impactan en el impulso de la capacitación en las mypes, nos encontramos que las áreas que más deben considerar para capacitación los empresarios de Guadalupe son la *solución de problemas, el trabajo en equipo y el liderazgo* lo cual podrá dar herramientas a los directivos que impulsen y beneficien a sus negocios.

En el análisis de estadística descriptiva comparativa se identifica también que las áreas en las que no existe una diferencia significativa con respecto a los resultados obtenidos en Latinoamérica son la comunicación, el coaching y retroalimentación y la delegación de actividades o trabajo.

De acuerdo a lo establecido en el estudio, se determina la fiabilidad de todas la variables de las habilidades y *capacitación,* ya que presentan valores superiores al 0.7 en su alfa de Cronbach, y dando como resultado que las *habilidades directivas* de los directores de las mypesen Guadalupe 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 mypes. *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 mypes.* 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 mimypesdel 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 106. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Bucaramanga, Santander, Colombia

Liliana Margarita Pérez Olmos
Pedro Emilio Jaimes Delgado
Orlando Celis Salazar
Liliana Ramírez Pabón

**Corporación Escuela Tecnológica del Oriente**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.106

## Resumen

El estudio que se expone a continuación, buscó determinar el nivel del perfil de las *habilidades directivas* de los directores de las micro y pequeñas empresas del municipio de Bucaramanga y departamento de Santander en general, en el que se podrá evidenciar los niveles altos y favorables en cuanto a la capacidad para la *solución de problemas, la comunicación, la delegación de tareas o funciones, el trabajo en equipo y el liderazgo,* que comportan los directivos de las mismas como resultado de los instrumentos de recolección de información aplicados desde un enfoque mixto de investigación, pero igualmente, se podrán identificar las competencias blandas y duras en los que los niveles son contrarios que permiten observar la necesidad de una pronta intervención significativa hacia la promoción de la *capacitación,* esto es, desde las instituciones gubernamentales, las cámaras empresariales, las instituciones de educación superior, los centros de formación para el trabajo y asesores especializados en capacitación que sean capaces de generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypespor este estudio develadas, que permitan favorecer el desarrollo de empresarios más competitivos y que les permita alcanzar los resultados y rendimientos deseados en sus apuestas empresariales estableciendo las acciones pertinentes, eficaces y efectivas para impulsar la formación en las pequeñas y medianas empresas de los distintos países, regiones y localidades que impacten en el impulso de la *capacitación* en las mypes.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Colombia

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypesy 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 mypeses 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 departamento de Santander, está conformado por 87 municipios, organizados en 7 provincias administrativas de planificación, siendo el tercer departamento más competitivo de Colombia, con la cuarta economía del país, su capital Bucaramanga, que a su vez es la cuarta ciudad más competitiva del país.

Ubicado en la región centro oriental junto con los departamentos de Cundinamarca, Boyacá y Norte de Santander. Limitando al norte con Cesar y Norte de Santander, al este y al sur con Boyacá, al oeste con Antioquia y al noroeste con Bolívar. En el departamento la capital Bucaramanga que junto a Floridablanca, Piedecuesta y Girón conforman el área metropolitana de Bucaramanga.

Según datos del Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas-DANE, la población total del departamento es de 2'008.841 habitantes, ubicándose el 55,3% de dicha población en Bucaramanga y su área metropolitana, el 51% de sus habitantes son del sexo femenino, el 44,9% de la población son personas mayores de 65 años, el 24,9% son jóvenes, entre los 15 y 29 años de edad. El 30,2% restante de la población se distribuye entre las personas de 30 a 64 años, y menores de 15 años. De acuerdo a proyecciones, el 76% de la población total del Departamento de Santander vive en zonas urbanas y el 24% en zonas rurales, con una densidad poblacional promedio de 69 personas por Km2.

La economía de Santander, es una de las más prósperas de Colombia, la cual ha

estado volcada principalmente hacia la agricultura. Sin embargo, desde 1930 se ha llevado a cabo un proceso de desarrollo de la industrialización, el transporte, el comercio y las comunicaciones, lo que lo ha llevado a ser una de las de zonas con mayor crecimiento económico del país, siendo significativo mencionar que el turismo, actividades ganaderas, explotación de minería y generación de energía también ocupan un lugar importante en la economía local.

## 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 Bucaramanga y departamento de Santander en general.

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 Bucaramanga y departamento de Santander 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 mypescuya 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 de pregrado de la institución de educación superior Corporación Escuela Tecnológica del Oriente que fueron capacitados previamente para aplicar dicho instrumento.

## Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 41 años, en cuanto a su género, 191 (51.07%) son hombres y 183 (48.93%) mujeres; 80.75% tiene hijos. Sobre su estado civil se indica que 38.98% son solteros y 61.02% son casados o se encuentran en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 12.43% no tienen estudios, 14.92% han cursado primaria, 1.66% secundaria, 38.67% bachillerato, 11.05% carrera técnica, 20.44% pregrado 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 32.9% del total de la muestra y la menos representada fue la de *suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado* con 3.4%, (ver Tabla 106.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 73.7% y en el mercado informal 26.3%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,833 de los cuales 1,091 (59.52%) son mujeres y 742 (40.48%) son hombres; además 551 (30.06%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,436 (71.87%) de los trabajadores, 751 (52.3%) mujeres y 685 (47.7%) hombres.

**Tabla 106.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 21 | 6% |
| Industrias manufactureras | 87 | 24.9% |
| Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado | 12 | 3.4% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 115 | 32.9% |
| Transporte y almacenamiento | 13 | 3.7% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 30 | 8.6% |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas | 14 | 4% |
| Actividades de servicios administrativos y de apoyo | 13 | 3.7% |
| Otras actividades de servicios | 45 | 12.9% |

**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 106.2.

**Tabla 106.2.**
*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 Bucaramanga-Santander, Colombia, 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 106.3; 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 Bucaramanga-Santander, Colombia y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 106.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Bucaramanga-Santander, Colombia con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.94 | 4.408 | 0.708 | 4.26 | 0.672 | 0.148 *** |
| Manejo de conflictos | 0.932 | 4.429 | 0.643 | 4.222 | 0.674 | 0.207 *** |
| Comunicación | 0.803 | 4.356 | 0.591 | 4.373 | 0.618 | -0.017 |
| Coaching y retroalimentación | 0.887 | 4.302 | 0.622 | 4.229 | 0.644 | 0.073 * |
| Motivación | 0.863 | 4.27 | 0.695 | 4.218 | 0.698 | 0.052 |
| Delegar | 0.903 | 4.477 | 0.598 | 4.377 | 0.62 | 0.1 *** |
| Trabajo en equipo | 0.917 | 4.487 | 0.59 | 4.326 | 0.683 | 0.161 *** |
| Liderazgo | 0.892 | 4.296 | 0.723 | 4.218 | 0.654 | 0.078 * |
| Capacitación | 0.855 | 4.182 | 0.729 | 4.005 | 0.785 | 0.177 *** |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 106.3 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 106.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.747.

**Tabla 106.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.367 |
| R cuadrada | 0.753 |
| R cuadrada ajustada | 0.747 |
| Valor F | 134.7 |
| Grados de libertad | 8 y 354 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 106.5, se consideran significativas 5 de las variables analizadas: *solución de problemas, comunicación, delegar, trabajo en equipo y liderazgo; mientras que las variables de manejo de conflictos, coaching y retroalimentación y motivación* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

**Tabla 106.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Bucaramanga-Santander*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | 0.368 | 0.192 | 1.911 | 0.057. |
| Solución de problemas | 0.095 | 0.042 | 2.285 | 0.023* |
| Manejo de conflictos | -0.017 | 0.051 | -0.329 | 0.742 |
| Comunicación | 0.115 | 0.048 | 2.385 | 0.018* |
| Coaching y retroalimentación | -0.007 | 0.048 | -0.144 | 0.886 |
| Motivación | -0.008 | 0.047 | -0.167 | 0.867 |
| Delegar | -0.258 | 0.052 | -4.937 | 0*** |
| Trabajo en equipo | 0.131 | 0.052 | 2.517 | 0.012* |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Liderazgo | 0.836 | 0.06 | 13.997 | 0*** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

Conforme al objetivo del estudio propuesto, se pudo determinar que el nivel del perfil de *habilidades directivas* de los directores de las micro y pequeñas empresas del municipio de Bucaramanga y departamento de Santander en general, presentan niveles altos y favorables en cuanto a la capacidad para la solución de problemas, la comunicación, la delegación de tareas o funciones, el trabajo en equipo y el liderazgo, pero no así, en cuanto al manejo de conflictos en tanto la capacidad para identificar y definir los problemas de la empresa en situaciones que presenten dificultades que impidan el logro de los objetivos de la misma y la aplicación de soluciones aceptables de manera satisfactoria y óptima. Igual sucede con la capacidad para 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, así como también se pudo evidenciar una dificultad con la capacidad para 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, lo que requiere por tanto una intervención significativa hacia la promoción de la *capacitación*, esto es, desde las instituciones gubernamentales, las cámaras empresariales como la Cámara de Comercio de manera excepcional según sus funciones, las instituciones de educación superior, los centros de formación para el trabajo como el Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA- y asesores especializados en *capacitación* que sean capaces de generar programas fundamentados en las necesidades de formación en *habilidades directivas* de los directores de mypespor este estudio develadas, que permitan favorecer el desarrollo de empresarios más competitivos y les permita así alcanzar los resultados y rendimientos deseados.

De igual forma y como consecuencia directa del estudio, se hace necesario empezar a establecer las acciones pertinentes, eficaces y efectivas para impulsar la formación en las acciones en las pequeñas y medianas empresas de los distintos países, regiones y localidades que impacten en el impulso de la *capacitación* en las mypes.

Otro elemento de análisis significativo del estudio tiene que ver con la relación existente sobre los bajos niveles de escolaridad o *capacitación* que presentan los directivos de las empresas, toda vez que se pudo determinar que el 12.43% de los mismos no tienen estudios, el 14.92% sólo han alcanzado los estudios de la básica primaria (5 años de formación académica), y más preocupante aún para el desempeño de los directivos de las mypes, el que sólo el 1.66% llegaron hasta el nivel de la básica secundaria (9 años de formación académica), muy a pesar que el 38.67% completó sus estudios de bachillerato (11 años de formación académica), el 11.05% carrera técnica (2 años del ciclo propedéutico técnico en la educación superior), el

20.44% con estudios de pregrado y el 0.83% estudiaron un programa de posgrado, pudiendo así también determinar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.*

Ahora bien, en tanto consideramos que las *habilidades directivas* se pueden aprender, dominar y que es indudable la necesidad de su desarrollo, resulta lógico considerar su importancia y contribución al logro de los objetivos organizacionales, así como el beneficio del presente estudio e investigación que pueda profundizar en la necesidad de estables programas de *capacitación,* tanto en las habilidades duras y blandas ya relacionadas.

## 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 mypes. *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 mypes.* 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 mimypesdel 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 107. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Engativá, Suba, Barrios Unidos, Kennedy, Fontibón y Teusaquillo, Bogotá, Colombia

Eliana Patricia Sánchez Parra
Helman Baltan Bejarano
Iván Darío Medina Rojas
Myriam Aydee Moreno Garzón

**Corporación Universitaria Minuto de Dios**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.107

## Resumen

Las mypes tienen gran importancia en la dinámica económica de la Sociedad, el rumbo que ellas tomen y las decisiones en su gestión depende en gran medida de su director y las habilidades que este posea, que conlleven a mejorar sustancialmente la productividad y desarrollo de las mismas. Este Estudio pretende conocer el nivel de *habilidades directivas* de los Directores de las micro y pequeñas empresas, evidenciando futuros escenarios de *capacitación* que puedan impactar en programas gubernamentales que apoyen al mejoramiento de habilidades, que redunden en perfiles de Empresarios más competitivos.

El estudio tiene un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional, determinando el nivel del perfil de habilidades directivas del director de las micro y pequeñas empresas de Engativá, Suba, Barrios Unidos, Kennedy, Fontibón y Teusaquillo, así mismo determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypesde estas localidades e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la capacitación. Se aplicaron un total de 270 cuestionarios, un limitante fué la reticencia a contestar cuestionarios por parte de los gerentes de las mypes.

En el Estudio se hace una distribución por actividad económica, se contrastan variables como: solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching, motivación, delegación, entre otras, teniendo como hipótesis que los directores de las mypesde nuestras localidades son diferentes a las de otros Directores de Latinoamérica y que las habilidades directivas de los directores de las mypesinfluyen positivamente en la *capacitación*.

## Palabras clave:

Bogotá, 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), 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypesy 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 mypeses 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 busca analizar las habilidades directivas para la gestión con que cuentan los directores de las mypesde Bogotá, particularmente de siete localidades objeto de estudio de las 20 que conforman la capital, a continuación, algunas características de éstas. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá (2022), para el periodo enero – junio del 2022 del total de empresas activas de Bogotá que suman 356.182, Suba tiene 44.904 empresas, Kennedy 35.145 empresas, Engativá 32.875 empresa, Fontibón 18.274 empresas, Barrios Unidos 17.372 y Teusaquillo 13.231 empresa, lo que representa el 45.4% de las empresas de Bogotá, según su tamaño para el año 2021 esta entidad reportó como mimypesel 99.5% de estas el 94.3% son microempresas, 4.1% pequeñas empresas, 1.1% medianas y 0.5% grandes empresa.

Por otra parte, el gobierno distrital a través de la Secretaría Distrital de Gobierno y Desarrollo Económico (2022), lanza el programa de Microempresa Local 3.0' y 'Bogotá Productiva Local' con el propósito de incentivar y promover a microempresarios y micronegocios con recursos económicos, de capacitación y formación para la gestión, tanto para formales como informales beneficiando a uno 30.000 micronegocios , donde en esta fase inicial encontramos las localidades de Suba, Kennedy y Teusaquillo.

## 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 Engativá, Suba, Barrios Unidos, Kennedy, Fontibón y Teusaquillo.

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 Engativá, Suba, Barrios Unidos, Kennedy, Fontibón y Teusaquillo 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 mypesdel 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 270 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, 144 (53.33%) son hombres y 126 (46.67%) mujeres; 75.19% tiene hijos. Su estado civil indica que 44.44% son solteros y 55.56% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 6.37% no tienen estudios, 4.87% han cursado primaria, 4.87% secundaria, 36.7% carrera técnica, 26.22% bachillerato, 19.85% licenciatura y 1.12% 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 48.1% del total de la muestra y la menos representada fue la de *construcción* con 4.5%, , y la menos representada fue la de actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas con 4.5%, (ver Tabla 107.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 80.63% y en el mercado informal 19.37%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,733 de los cuales 862 (49.74%) son mujeres y 871 (50.26%) son hombres; además 503 (29.02%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,117 (55.11%) de los trabajadores, 563 (50.4%) mujeres y 554 (49.6%) hombres.

**Tabla 107.1.**

*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Construcción | 11 | 4.5% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 117 | 48.1% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 39 | 16% |
| Información y comunicaciones | 20 | 8.2% |
| Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas | 11 | 4.5% |
| Otras actividades de servicios | 45 | 18.5% |

**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 107.2.

**Tabla 107.2.**
*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 Engativá, Suba, Barrios Unidos, Kennedy, Fontibón y Teusaquillo, Bogotá 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 107.3; 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 Engativá, Suba, Barrios Unidos, Kennedy, Fontibón y Teusaquillo, Bogotá y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 107.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Engativá, Suba, Barrios Unidos, Kennedy, Fontibón y Teusaquillo, Bogotá 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 | 4.363 | 0.686 | 4.26 | 0.672 | 0.103 * |
| Manejo de conflictos | 0.799 | 4.261 | 0.676 | 4.222 | 0.674 | 0.039 |
| Comunicación | 0.785 | 4.445 | 0.584 | 4.373 | 0.618 | 0.072 * |
| Coaching y retroalimentación | 0.796 | 4.326 | 0.635 | 4.229 | 0.644 | 0.097 * |
| Motivación | 0.83 | 4.341 | 0.756 | 4.218 | 0.698 | 0.123 ** |
| Delegar | 0.781 | 4.431 | 0.621 | 4.377 | 0.62 | 0.054 |
| Trabajo en equipo | 0.872 | 4.419 | 0.721 | 4.326 | 0.683 | 0.093 * |
| Liderazgo | 0.777 | 4.34 | 0.643 | 4.218 | 0.654 | 0.122 ** |
| Capacitación | 0.843 | 4.117 | 0.786 | 4.005 | 0.785 | 0.112 * |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 107.3 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 107.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una $R^2$ ajustada de 0.604.

**Tabla 107.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| **Medición** | **Valor** |
|---|---|
| Error estándar | 0.498 |
| R cuadrada | 0.617 |
| R cuadrada ajustada | 0.604 |

| | |
|---|---|
| Valor F | 46.8 |
| Grados de libertad | 8 y 232 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 107.5, 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 107.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Engativá, Suba, Barrios Unidos, Kennedy, Fontibón y Teusaquillo*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | 0.038 | 0.27 | 0.139 | 0.889 |
| Solución de problemas | 0.248 | 0.082 | 3.037 | 0.003** |
| Manejo de conflictos | 0.016 | 0.083 | 0.191 | 0.849 |
| Comunicación | -0.105 | 0.097 | -1.074 | 0.284 |
| Coaching y retroalimentación | 0.09 | 0.086 | 1.038 | 0.3 |
| Motivación | 0.059 | 0.075 | 0.78 | 0.436 |
| Delegar | -0.166 | 0.088 | -1.875 | 0.062. |
| Trabajo en equipo | 0.032 | 0.079 | 0.407 | 0.685 |
| Liderazgo | 0.774 | 0.089 | 8.65 | 0*** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

Recientemente, el auge de la industria 4.0 y el choque exógeno ocasionado por el COVID-19, modificaron sustancialmente el contexto empresarial, acarreando desafíos de profundización en competencias gerenciales, financieras y tecnológicas para el empresario de menor envergadura, que se traduce en el reacomodo del conjunto de habilidades y experiencias (Chatterjee et al., 2022). Estas habilidades propenden por cumplir los objetivos de las empresas mediante la mejor disposición de las personas y otros recursos de la organización, que, en términos con-

temporáneos, se enfocan hacia la definición de las principales actividades realizadas por los directivos de las empresas; y, listar las competencias necesarias para llevar esas actividades de forma exitosa (Certo & Certo, 2019).

Estableciendo el parangón desde la primera hipótesis, si bien es cierto, la media de cada una de las variables es algo mayor en el entorno local por sobre el contexto regional, no existe un diferencial significativo y cada una de las variables tiene una alta apreciación por parte de los gerentes participantes, más aún cuando las micro, pequeñas y medianas empresas conforman el componente fundamental del tejido empresarial en el vecindario, que dentro de la economía formal, conforman el 99,5% de las empresas de la región siendo el 88,4% microempresas, tal como es mencionado por Correa et al., (2020); los cuales también mencionan algunas limitaciones en la región, tales como una información cuantitativa escasa y la no existencia de un acuerdo sobre definición de mypes. La alta puntuación está en sincronía con la necesidad de incrementar las habilidades gerenciales dado un ambiente más competitivo, que integre a la región a niveles más altos de desarrollo, tanto para sectores de informalidad y formalidad, sin embargo, un aumento en este último será deseable para cualquier país en aras de su desarrollo, creación de empleo e innovación.

En ese sentido, con relación a la segunda hipótesis, tan solo la solución de problemas y liderazgo evidencian incidencia significativa en la capacitación. Por ejemplo, el liderazgo en el entorno empresarial concentra y dirige la energía y el talento de los empleados con la premisa de conseguir las metas visionarias de la organización, influyendo de manera significativa en las estrategias y en el desempeño de la empresa (Nguyen et al., 2021), sumado a ello, solucionar problemas es un galimatías presente en las mypes, ya que, dadas sus limitaciones, muestran aún muchos inconvenientes y desafíos de operación.

## 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 mypes. *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.

Cámara de Comercio de Bogotá (2022) Observatorio de la Región Bogotá Cundinamarca.
https://www.ccb.org.co/observatorio/Dinamica-Empresarial/Dinamica-empresarial/EMPRESAS-ACTIVAS-El-52-de-las-empresas-activas-de-Bogota-se-ubican-en-5-localidades-del-norte-y-occidente-de-la-ciudad

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

Certo, S. C., & Certo, S. T. (2019). Modern Management. Concepts and Skills. Harlow: Pearson.

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2022). SME entrepreneurship and digitalization – the potentialities and moderating role of demographic factors. Technological Forecasting and Social Change, 179. doi:https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121648

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

Correa, F., Leiva, V., & Stumpo, G. (2020). Mimypesy heterogeneidad estructural en América Latina. In CEPAL, Mimypesen América Latina, un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento (pp. 9-33). Santiago: Naciones Unidas.

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.

Nguyen, P. V., Huynh, H. T., Lam, L. N., Le, T. B., & Nguyen, N. H. (2021). The impact of entrepreneurial leadership on SMEs' performance: the mediating effects of organizational factors. Heliyon, 7(6). doi:https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07326

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 mypes.* 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 mimypesdel 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

# Capítulo 108. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Fusagasugá, Cundinamarca, Colombia

Manuel Ricardo Gonzalez Moreno
Henry León Torres

**Universidad de Cundinamarca**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.108

## Resumen

Dentro de la economía colombiana, se evidencia cada vez más la importancia que representan las micro y pequeñas empresas (mypes), así lo señala la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio Confecámaras en el Informe de dinámica de creación de empresas publicado en enero de este año y realizado con base en la información del Registro Único Empresarial y Social RUES, al indicar que durante el año 2021, se crearon 307.679 nuevas empresas en el país, lo que representa un aumento del 10.6% en la creación de nuevos negocios, frente a lo registrado en 2020. De estas nuevas firmas, el 99,5% son microempresas, el 0.47% son pequeñas empresas, el 0.002% son medianas y cerca de un 0.007% son grandes empresas, representadas en apenas 21 nuevas creadas. (CONFECÁMARAS, 2022)

Es indudable que las mypesen Colombia, sostienen gran parte de la dinámica total de la economía colombiana, sin embargo existen aspectos preocupantes frente a su dinámica de funcionamiento interno, en términos de crecimiento y productividad, tal y como lo señala ANIF (2021), donde más del 90% de las firmas colombianas son microempresas pero sólo aportan alrededor del 5% del PIB y 14% del empleo total, siendo entonces las pequeñas y medianas empresas las que en conjunto aportan el 35% adicional del PIB y el 65% del empleo.

Lo anterior, evidencia la necesidad de entender cómo las mypesdeben contar con una disposición efectiva de capital humano, cuyos diferentes tipos de habilidades se conjuguen con las habilidades de sus directivos, para enfrentar los retos que la sociedad les traza a estas unidades económicas y en donde la *capacitación* se convierta en un proceso de formalización y perfeccionamiento de inversión en el capital humano de las mypescomo organización.

## Palabras clave:

Capacitación, Colombia, habilidades directivas y mypes

## Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) desempeñan un papel vital para el desarrollo económico 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 propio 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypeses 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 PIB de Colombia medido territorialmente por la contribución que cada uno los 33 tres departamentos que conforman el territorio nacional, señala al Departamento de Cundinamarca como el cuarto mas importante al aportar el 6.2% de el PIB, aunque por debajo de otros departamentos como Antioquia (15%), Valle del Cauca (9.8%) y Santander (6.3%). Cabe señalar que en las Cuentas Nacionales de Colombia consolidadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, la ciudad de Bogotá D.C. se incluye en términos de cifras, como un Departamento más, por su alta contribución del 25.3% al PIB total colombiano .

Territorialmente en Colombia, los departamentos se encuentran conformados por municipios. Así, dentro de los 116 municipios del Departamento de Cundinamarca, el Municipio de Fusagasugá durante la última década, se ha mantenido dentro de los primeros ocho municipios, por su aporte al valor agregado departamental con un peso del 3.3%. Aporte conformado en primer lugar por actividades terciarias o de servicios con el 74,5% del valor agregado, por actividades ligadas al sector primario de la economía principalmente agricultura y ganadería con el 17.7% y finalmente por actividades del sector industrial con el 7.8% del valor agregado generado. (DANE; 2020)

La población total del Municipio según el Censo del Dane 2018, registra un total de 134,658 personas efectivamente censadas, con 48.1% de hombres y 51.9% de mujeres, que se concentran en dos grupos etarios representativos principales, uno entre 15 y 24 años y el segundo por personas entre 50 y 59 años. En términos de alfabetismo, las mujeres registran un índice mayor con el 96.88%, frente al 96.76% de los hombres.

## 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 Fusagasugá.

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 Fusagasugá 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 mypesdel 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 281 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, 161 (57.3%) son hombres y 120 (42.7%) mujeres; 75.44% tiene hijos. Su estado civil indica que 38.33% son solteros y 61.67% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 17.2% no tienen estudios, 7.89% han cursado primaria, 7.53% secundaria, 34.05% carrera técnica, 25.45% bachillerato, 7.17% obtuvieron titúlo profesional y 0.72% estudiaron un posgrado.

De las principales actividades a las que se dedican las empresas la más representativa son: *comercio al mayoreo y al menudeo* con 48.1% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades financieras y de seguros* con 4.1%, (ver Tabla 108.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 86.23% y en el mercado informal 13.77%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,426 de los cuales 683 (47.9%) son mujeres y 743 (52.1%) son hombres; además 296 (20.76%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 499 (34.99%) de los trabajadores, 250 (50.1%) mujeres y 249 (49.9%) hombres.

**Tabla 108.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 130 | 48.1% |
| Actividades de alojamiento y serviciode comidas | 26 | 9.6% |
| Información y comunicaciones | 21 | 7.8% |
| Actividades financieras y de seguros | 11 | 4.1% |
| Otras actividades de servicios | 82 | 30.4% |

**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 108.2.

**Tabla 108.2.**
*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 Fusagasugá (Cundinamarca) en Colombia, 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 108.3; 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 Fusagasugá, Colombia y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 108.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Fusagasugá, Colombia 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 | 4.078 | 0.66 | 4.26 | 0.672 | -0.182 *** |
| Manejo de conflictos | 0.789 | 4.11 | 0.612 | 4.222 | 0.674 | -0.112 ** |
| Comunicación | 0.774 | 4.232 | 0.546 | 4.373 | 0.618 | -0.141 *** |
| Coaching y retroalimentación | 0.862 | 4.2 | 0.559 | 4.229 | 0.644 | -0.029 |
| Motivación | 0.873 | 4.072 | 0.774 | 4.218 | 0.698 | -0.146 ** |
| Delegar | 0.773 | 4.272 | 0.542 | 4.377 | 0.62 | -0.105 *** |
| Trabajo en equipo | 0.813 | 4.211 | 0.613 | 4.326 | 0.683 | -0.115 ** |
| Liderazgo | 0.784 | 4.16 | 0.583 | 4.218 | 0.654 | -0.058 |
| Capacitación | 0.937 | 4.049 | 0.792 | 4.005 | 0.785 | 0.044 |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 108.3 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 108.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.732.

**Tabla 108.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| **Medición** | **Valor** |
|---|---|
| Error estándar | 0.41 |
| R cuadrada | 0.741 |
| R cuadrada ajustada | 0.732 |
| Valor F | 80.9 |
| Grados de libertad | 8 y 226 |

| | |
|---|---|
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 108.5, 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 108.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Fusagasugá*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | -0.417 | 0.263 | -1.585 | 0.114 |
| Solución de problemas | 0.028 | 0.064 | 0.441 | 0.659 |
| Manejo de conflictos | 0.04 | 0.068 | 0.591 | 0.555 |
| Comunicación | -0.057 | 0.079 | -0.714 | 0.476 |
| Coaching y retroalimentación | -0.03 | 0.078 | -0.382 | 0.703 |
| Motivación | 0.006 | 0.043 | 0.137 | 0.891 |
| Delegar | -0.121 | 0.094 | -1.281 | 0.201 |
| Trabajo en equipo | -0.081 | 0.07 | -1.158 | 0.248 |
| Liderazgo | 1.295 | 0.07 | 18.431 | 0*** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

La muestra obtenida para esta investigación en el Municipio de Fusagasugá, caracteriza de manera adecuada la actividad económica y empresarial de este Municipio, aledaño a Bogotá D.C. y principal población de la región del Sumapaz, cuyo clima y ubicación geográficas lo convierten en punto de paso necesario para turistas, empresarios y personas relacionadas con actividades diversas. De ahí, que su principal actividad sea el comercio, pues el municipio

también sirve de núcleo para la actividad agrícola y pecuaria a otros municipios de la región. Por ello, las actividades de alojamiento y de información y Comunicaciones se han desarrollado dando lugar a diversas actividades secundarias que han permitido el surgimiento de un amplia gama de servicios diferenciados para los visitantes frecuentes de Fusagasugá.

Las *habilidades directivas* de los directores de mypesde Fusagasugá (Cundinamarca) en Colombia, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica. Hipótesis comprobada con los resultados señalados en la tabla 108.3 y que permitieron establecer diferentes niveles de significancia, principalmente en las habilidades relacionadas con solución de problemas, comunicación y delegar; sin embargo al observar las habilidades de coaching y retroalimentación y liderazgo, los valores p calculados, permitieron rechazar la hipótesis nula según la cual no existiría diferencia significativa entre habilidades y *capacitación.*

Frente a la segunda hipótesis que considera como las *habilidades directivas* de los directores de las mypesinfluyen positivamente en la capacitación, es importante anotar que se reconoce la discusión frente a la validez de realizar regresiones lineales sobre escalas de variables ordinales como las de este caso; sin embargo, también es necesario recordar, que en muestras grandes, los resultados suelen ser aceptados como una variable continua, como el modelo de regresión planteado, que presenta una R cuadrada de 0.732 explicativo y un ajuste adecuado con un nivel de p de 0, inferior a 0.001, considerando como variable significativa al liderazgo, con un coeficiente de 1.295, que marca un nivel de correlación directo con la *capacitación.*

Si bien las *habilidades directivas* pueden obedecer a algunos principios generales de la administración, para el caso de las mypeslatinoamericanas, los resultados sugieren que tales habilidades se poseen, adquieren y perfeccionan, con altas dosis de influencia del entorno, haciendo que en el caso de la mypesde Fusagasugá, éstas sean particulares y sirvan como punto de partida, para entender a la *capacitación*, como medio de inversión en capital humano y para el cual, como lo sugieren los resultados obtenidos, un aspecto clave es el liderazgo.

## 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.

Asociación Nacional de Instituciones financieras (ANIF) (2021). Centro de Estudios Económicos, Retos y oportunidades de las mypes. https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/retos-y-oportunidades-de-las-mypes/#:~:text=Las%20micro%2C%20peque%C3%B1as%20y%20medianas,Producto%20Interno%20Bruto%20(PIB).

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

Confederacion Colombiana de Cámaras de Comercio, (CONFECAMARAS), (2022).
307.679 nuevas empresas se crearon en 2021. https://confecamaras.org.co/noticias/809-307-679-nuevas-empresas-se-crearon-en-el-pais-durante-2021-un-aumento-del-10-6-con-respecto-a-2020

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

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, (DANE) (2020)
https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#!/

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 re-*

*gions: 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 mypes.* 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 mimypesdel 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-

# Capítulo 109. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Puente Aranda, Candelaria, Bosa, Tunjuelito, Colombia, Colombia

María Teresa Ramírez Garzón
Carlos Mario Muñoz Maya
Olga Lucía Díaz Villamizar
Freddy Alexandre Barrera Valbuena

**Universidad de La Salle, Bogotá**
**Universidad Militar Nueva Granada / Universidad Agustiniana**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.109

## Resumen

El capítulo presenta los resultados de la investigación en las micro y pequeñas empresas de Bogotá en las localidades de Candelaria, Bosa, Puente Aranda y Tunjuelito que buscaba conocer, si hay diferencias en las *habilidades directivas* de los directores de micro y pequeñas empresas de Bogotá con las de otros directores de Latinoamérica y si las *habilidades directivas* de los directores de las mypes influyen positivamente en la *capacitación.* Se aplicó un cuestionario a 403 directores de mypes, estructurado en 9 variables de *solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación.*

Se acepta parcialmente la H1 que indica que las *habilidades directivas* de los directores de las mypes de Puente Aranda, Candelaria, Bosa y Tunjuelito son diferentes a las de otros directores en los aspectos de manejo de conflictos, coaching y retroalimentación, motivación, liderazgo y *capacitación.*

Asimismo, se acepta la H2 en relación a que las *habilidades directivas* de los directores de mypes influyen positivamente en la capacitación orientada a mejorar las capacidades de los empleados y que desarrolle su labor con efectividad. Las habilidades más relacionadas con la implementación de actividades y procesos de *capacitación* en las mypes son la comunicación, motivación, trabajo en equipo y liderazgo que presentan Pr(>|t|).

## Palabras clave:

Capacitación, Colombia, 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), 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 localidad de Tunjuelito cuenta con 225.511 habitantes. La participación de esta localidad en las empresas creadas y renovadas en Bogotá al 2019 es del 1,7% con 7.387 empresas. De estas, 7.127 empresas son microempresas (1,8%) y 208 pequeñas. En cuanto al sector económico la mayoría son comerciales (2.696) y de servicios (2.573).

La localidad de Bosa cuenta con 508. 828 habitantes. Del total de empresas en Bogotá, representa el 4,1% con 18.230 de estas 4,7% son microempresas (18.021) y 171 son pequeñas. En cuanto al sector económico la mayoría son comerciales (7.591) y de servicios (6.719).

La localidad de Puente Aranda cuenta con 288.890 habitantes. Del total de empresas en Bogotá, representa el 4,8% con 21.342 de estas el 4,8% son microempresas (18.489) y 2.013 pequeñas. En cuanto al sector económico la mayoría son comerciales (7.900), le siguen las de servicios (7.728) y las industriales (4.556).

La localidad de Candelaria cuenta con 23.615 habitantes. Del total de empresas en Bogotá, representa el 1% con 4.417 de estas el 1,1% son microempresas (4.123) y 238 pequeñas. En cuanto al sector económico la mayoría son de servicios (2.199) y comerciales (1.331) (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2022; Cámara de Comercio de Bogotá, 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 Puente Aranda, Candelaria, Bosa, Tunjuelito.

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 Puente Aranda, Candelaria, Bosa, Tunjuelito 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 403 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 46 años, 256 (63.52%) son hombres y 147 (36.48%) mujeres; 79.9% tiene hijos. Su estado civil indica que 27.5% son solteros y 72.5% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 6.39% no tienen estudios, 2.05% han cursado primaria, 4.09% secundaria, 34.53% carrera técnica, 30.18% bachillerato, 21.74% licenciatura y 1.02% 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 70.8% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades de alojamiento y servicio de comidas* con 5.6%, (ver Tabla 109.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 71.68% y en el mercado informal 28.32%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,836 de los cuales 1,440 (50.78%) son mujeres y 1,396 (49.22%) son hombres; además 752 (26.52%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,743 (51.11%) de los trabajadores, 825 (47.33%) mujeres y 918 (52.67%) hombres.

**Tabla 109.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Industrias manufactureras | 34 | 9.1% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 264 | 70.8% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 21 | 5.6% |
| Información y Comunicaciones | 22 | 5.9% |
| Otras actividades de servicios | 32 | 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 109.2.

**Tabla 109.2.**
*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 Puente Aranda, Candelaria, Bosa y Tunjuelito, 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 109.3; 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 Puente Aranda, Candelaria, Bosa, Tunjuelito, Colombia y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 109.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Puente Aranda, Candelaria, Bosa, Tunjuelito, Colombia con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.735 | 4.293 | 0.601 | 4.26 | 0.672 | 0.033 |
| Manejo de conflictos | 0.802 | 4.287 | 0.615 | 4.222 | 0.674 | 0.065 * |
| Comunicación | 0.723 | 4.383 | 0.566 | 4.373 | 0.618 | 0.01 |
| Coaching y retroalimentación | 0.673 | 4.157 | 0.568 | 4.229 | 0.644 | -0.072 * |
| Motivación | 0.717 | 4.281 | 0.612 | 4.218 | 0.698 | 0.063 * |
| Delegar | 0.744 | 4.428 | 0.537 | 4.377 | 0.62 | 0.051 . |
| Trabajo en equipo | 0.773 | 4.378 | 0.606 | 4.326 | 0.683 | 0.052 . |
| Liderazgo | 0.63 | 4.009 | 0.66 | 4.218 | 0.654 | -0.209 *** |
| Capacitación | 0.896 | 3.554 | 1.029 | 4.005 | 0.785 | -0.451 *** |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 109.3 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 109.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0.001$ y una $R^2$ ajustada de 0.699.

**Tabla 109.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.565 |
| R cuadrada | 0.706 |
| R cuadrada ajustada | 0.699 |
| Valor F | 105.5 |
| Grados de Libertad | 8 y 352 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 109.5, se consideran significativas 4 de las variables analizadas: *comunicación, motivación, trabajo en equipo y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, coaching y retroalimentación y delegar* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

**Tabla 109.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Puente Aranda, Candelaria, Bosa, Tunjuelito*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | -0.179 | 0.279 | -0.642 | 0.521 |
| Solución de problemas | -0.069 | 0.075 | -0.921 | 0.358 |
| Manejo de conflictos | 0.056 | 0.071 | 0.793 | 0.428 |
| Comunicación | -0.151 | 0.075 | -2.014 | 0.045* |
| Coaching y retroalimentación | 0.137 | 0.079 | 1.749 | 0.081. |
| Motivación | -0.274 | 0.07 | -3.909 | 0*** |
| Delegar | 0.034 | 0.082 | 0.413 | 0.68 |
| Trabajo en equipo | -0.273 | 0.071 | -3.861 | 0*** |
| Liderazgo | 1.513 | 0.064 | 23.819 | 0*** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

Los resultados de la estadística descriptiva comparativa de la muestra permiten aceptar parcialmente la hipótesis H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Puente Aranda, Candelaria, Bosa y Tunjuelito son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

A continuación, se discuten los resultados de algunos aspectos en relación con los aportes teóricos de este capítulo:

El aspecto de manejo de conflictos con un valor p de la diferencia de 0.065 indica que los directores de las mypes analizadas, establecen estrategias de manejo de conflictos diferentes que les ayudan a la solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación para alcanzar el éxito. Esta habilidad permite a los directores de las mypes analizadas, mejorar en su eficiencia y en el desarrollo de sus empresas como lo afirma Codina (2010). Existen diferencias en la variable de coaching y retroalimentación con un valor p de la diferencia de -0.072 indica que utilizan mecanismos de retroalimentación adecuada a los empleados diferentes, para mejorar su desempeño. Con respecto a la motivación con un valor p de la diferencia de -0.072 indica que usan estrategias diferentes para generar compromiso por parte de los empleados. La motivación es una habilidad importante que deben tener los cargos directivos en las organizaciones como lo afirma Aburto, (2011).

En relación con el liderazgo con un valor p de la diferencia de -0.209 indica que dirigen el capital humano de manera diferente para lograr la motivación y el compromiso de los colaboradores. Finalmente, el aspecto de *capacitación* con un valor p de la diferencia de -0.451 indica que utilizan distintas estrategias para el proceso de desarrollo y perfeccionamiento de habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos personales para el desempeño óptimo de una función o actividad, la capacitación según Mondy y Noe (2005), debe estar diseñada para mejorar las capacidades de los empleados.

En este caso, se puede afirmar que hay diferencias en las *habilidades directivas* de los directores y permite inferir que implementan estrategias diferentes para obtener los resultados esperados.

Asimismo, los resultados estadísticos de la regresión permiten aceptar hipótesis H2: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes influyen positivamente en la *capacitación* orientada a mejorar las capacidades de los empleados y que desarrolle su labor con efectividad. Las habilidades más relacionadas con la implementación de actividades y procesos de *capacitación* en las mypes son la comunicación, motivación, trabajo en equipo y liderazgo que presentan Pr(>|t|).

## 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 mypes. *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.

Cámara de Comercio de Bogotá (2020). Perfil económico y empresarial de las localidades de Bogotá.
chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/25980/23%2010%202020%20Perfil%20de%20las%20localidades%20de%20Bogot%C3%A1%20VF.pdf?sequence=1&isAllowed=y

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 mypes.* 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 mimypes 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 110. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes del cantón Babahoyo, provincial de Los Ríos, Ecuador

Carlota Judith Vera Márquez
Marcos David Oviedo Rodríguez
María Cecibel Vera Márquez
Rosendo Arnaldo Gil Aviléz

**Universidad Técnica de Babahoyo**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.110

## Resumen

En el mundo empresarial las mypes, son microempresas constituida en su mayoría por familias que inician como un emprendimiento ante la necesidad de generar ingreso familiar; los directores de las mypestienen sus habilidades ante el negocio que incursionan unos son titulados otros son apenas bachiller y a su vez son generadores de empleo cuando comienzan a crecer y a su vez aportan a incrementar la población económicamente activa.

El objetivo de la investigación es conocer las habilidades de los directores de las mypesdel cantón Babahoyo. Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las mypesdel cantón Babahoyo se aplicaron un total de 204, no se pudo encuestar a toda la muestra por motivo de la inseguridad que se está viviendo lo que ocasionó que los microempresarios no respondieron las encuestas que estaban realizando el equipo de encuestadores.

La investigación es de diseño transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. Dentro de los parámetros analizados se consideró el trabajo en equipo, liderazgo, solución de problema, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación aspect que no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación*.

Las universidades actualmente a través de la vinculación con la sociedad brindan el servicio de capacitaciones a los microempresarios de diferentes temáticas según en área en el que se incursión, para fortalecer el tejido empresarial.

## Palabras clave:

Capacitación, Ecuador, 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), 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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 cantón Babahoyo es la capital de la provincial de Los Ríos, según el censo del 2022 publicado por el INECsu población es de 177.866 habitantes, está conformada por cuatros parroquias urbanas y tres parroquias rurales, su actividad económica es Agrícola y comercial lo que le ha permitido un desarrollo local.  Según el servicio de rentas interna se encuentran registrados 8.800 microempresarios formales e informales.

Las micro y pequeñas empresas ubicadas en el cantón Babahoyo se desarrollan en diferentes actividades tales como: ferreterías, restaurantes, comedores, bazares, florerías, ventas de comidas rápidas, zapaterías entre otras; que son administradas en su mayoría por

su propio dueño.

## 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 cantón Babahoyo.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypesdel municipio de Babahoyo 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 mypesdel cantón Babahoyo 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 204 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 35 años, 98 (48.04%) son hombres y 106 (51.96%) mujeres; 63.73% tiene hijos. Su estado civil indica que 49.02% son solteros y 50.98% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 0.51% no tienen estudios, 0.51% han cursado primaria, 0% secundaria, 3.54% carrera técnica, 43.94% bachillerato, 50.51% 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 34.9% del total de la muestra y la menos representada fue la de *construcción* con 6.5%, (ver Tabla 110.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 92% y en el mercado informal 8%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 1,841 de los cuales 885 (48.07%) son mujeres y 956 (51.93%) son hombres; además 546 (29.66%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 1,737 (82.83%) de los trabajadores, 718 (41.34%) mujeres y 1019 (58.66%) hombres.

**Tabla 110.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 18 | 9.7% |
| Construcción | 12 | 6.5% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 65 | 34.9% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 17 | 9.1% |
| Información y comunicaciones | 21 | 11.3% |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas | 14 | 7.5% |
| Actividades de servicios administrativos y de apoyo | 13 | 7% |
| Otras actividades de servicios | 26 | 14% |

**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 110.2.

**Tabla 110.2.**
*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 minucipio del cantón Babahoyo 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 110.3; 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 Babahoyo, Ecuador y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 110.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra del cantón Babahoyo, Ecuador con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.87 | 4.613 | 0.51 | 4.26 | 0.672 | 0.353 *** |
| Manejo de conflictos | 0.889 | 4.553 | 0.566 | 4.222 | 0.674 | 0.331 *** |
| Comunicación | 0.88 | 4.626 | 0.518 | 4.373 | 0.618 | 0.253 *** |
| Coaching y retroalimentación | 0.913 | 4.644 | 0.51 | 4.229 | 0.644 | 0.415 *** |
| Motivación | 0.861 | 4.631 | 0.515 | 4.218 | 0.698 | 0.413 *** |
| Delegar | 0.851 | 4.662 | 0.456 | 4.377 | 0.62 | 0.285 *** |
| Trabajo en equipo | 0.864 | 4.653 | 0.49 | 4.326 | 0.683 | 0.327 *** |
| Liderazgo | 0.868 | 4.635 | 0.491 | 4.218 | 0.654 | 0.417 *** |
| Capacitación | 0.928 | 4.603 | 0.546 | 4.005 | 0.785 | 0.598 *** |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 110.3 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 espe-

cíficas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 110.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.806.

**Tabla 110.4.**
*Estadísticas de la regression*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.241 |
| R cuadrada | 0.814 |
| R cuadrada ajustada | 0.806 |
| Valor F | 101.5 |
| Grados de libertad | 8 y 185 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 110.5, se consideran significativas 2 de las variables analizadas: *trabajo en equipo y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación y delegar* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

**Tabla 110.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en el cantón Babahoyo*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | 0.011 | 0.187 | 0.057 | 0.955 |
| Solución de problemas | 0.012 | 0.061 | 0.189 | 0.85 |
| Manejo de conflictos | 0.064 | 0.068 | 0.938 | 0.349 |
| Comunicación | -0.007 | 0.067 | -0.104 | 0.917 |
| Coaching y retroalimentación | -0.076 | 0.077 | -0.99 | 0.324 |
| Motivación | 0.048 | 0.062 | 0.774 | 0.44 |
| Delegar | 0.137 | 0.078 | 1.763 | 0.08. |
| Trabajo en equipo | -0.197 | 0.071 | -2.756 | 0.006** |
| Liderazgo | 1.013 | 0.072 | 14.143 | 0*** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

Con respecto a la tabla 110,3 los análisis comparativos de las *habilidades directivas* de los directores en lo que se refiere al ítem solución de problema muestra una media superior no significativa en el contexto local con respecto al análisis del estudio general, lo que demuestra que los directivos analizados en el cantón Babahoyo poseen habilidades que les permite de una u otra manera dar soluciones a los diferentes problemas que enfrentan en sus actividades de trabajo faltando una mejor *capacitación* para enfrentarlos de manera eficiente. De la misma manera y corroborando lo expresado el manejo de conflicto puede ser considerado como parte de esas habilidades ya que podría ir de la mano con el ítem de solución de problema, mostrando una media igualmente algo mayor que de los resultados generales con las mismas apreciaciones, ya que se preferiría tenerlo en cuenta para mejorar esta habilidad.

Los ítems comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar, son habilidades que, aunque al ver la media local frente a la media general tienen un valor algo superior no marca una diferencia significativa que evidencie la práctica eficiente de las mismas sino al contrario son las habilidades constantes que siempre se tienen que mejorar por su versatilidad y dinamismo en el mercado, la innovación y el dinamismo de los mecanismos administrativos modernos así lo exigen.

Por otra parte, en lo que se refiere al ítem trabajo en equipo este si muestra un efecto significativo en el medio, es una de las habilidades que no se ha podido afianzar de manera permanente y efectiva en los colaboradores por parte de los directivos de las mypes; cuesta mucho conciliar las idea y los objetivos estratégicos de la organización para que se concreten de tal menara que todos los directivos y sus colaboradores cumplan con los procesos administrativos tendientes a presentar una organización de calidad.

El liderazgo es una variable que podría ser considerada fortaleza; pero solo por la conveniencia de estar de parte del directivo, por conservación del puesto de trabajo, pero no por que se considere a ese directivo en verdad un experto que tenga las ideas claras para aplicar estrategias tendientes a la mejora continua, está dado mas bien en función del temor.

## 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 mypes. *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 Mé-

xico.

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 mypes.* 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 mimypesdel 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 111. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Portoviejo, Manabí, Ecuador.

Martha Yadira García Briones
María Elizabeth Arteaga García
Mercedes Elina Intriago Cedeño
María Elena Torrens Pérez

**Universidad San Gregorio de Portoviejo**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.111

## Resumen

El desarrollo de las *habilidades directivas* es un factor fundamental para el buen manejo de la gestión que enfrentan los directores de las mypesen el mundo globalizado actual, donde el desafío de los avances tecnológicos incentiva al directivo a tener este tipo de competencias, no solo para beneficio personal sino para poder dirigir como buen líder a su equipo de trabajo. Los directores de las mypesde Ecuador no son la excepción, quienes cada vez más se capacitan para potenciar su actuación tanto en habilidades técnicas como blandas. Por tanto, el objetivo del estudio es determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las micro y pequeñas empresas de Portoviejo, siendo los objetivos de investigación determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes de Portoviejo e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación*. Para ello, se realizó un diseño transversal, con un enfoque cuantitativo de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional, aplicándose un cuestionario estructurado en 6 dimensiones con 46 preguntas, con escala de medición de Likert, donde como evidencia de fiabilidad, todas las variables de las habilidades y capacitación, presentan valores superiores al 0.8 en su alfa de Cronbach, producto de las 386 encuestas; pudiendo concluir que una mayoría significativa de los encuestados requieren que sus habilidades personales, de liderazgo, interpersonales, grupales, entre otras, sean perfeccionadas o fortalecidas, lo cual podría influir en el crecimiento y rentabilidad de las empresas.

## Palabras clave:

Capacitación, Ecuador, 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), 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 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypesy 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 mypeses 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 Ecuador, el último censo de población y vivienda fue realizado en el año 2010, sin embargo, de acuerdo a las proyecciones demográficas del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC al 2020, la ciudad de Portoviejo cuenta con aproximadamente 321, 800 habitantes (INEC, 2010). De acuerdo a información del Directorio de Empresas y Establecimientos 2020, el número de mypesde la provincia de Manabí suman 70, 739 de las cuales un 27% corresponden a Portoviejo (INEC, 2020).

Es interesante indicar que Portoviejo es una ciudad, cuyas principales actividades se concentran en el comercio, el sector servicios y la agricultura, y donde la población con empleo y empleo adecuado pleno asciende al 63.1% de la población económicamente activa del cantón (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Portoviejo, 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 Portoviejo.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypesdel municipio de Portoviejo 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 mypesdel 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 386 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 (60.88%) son hombres y 151 (39.12%) mujeres; 75.39% tiene hijos. Su estado civil indica que 43.26% son solteros y 56.74% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 2.69% no tienen estudios, 2.69% han cursado primaria, 1.08% secundaria, 11.56% carrera técnica, 51.34% bachillerato, 29.3% licenciatura y 1.34% 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 33.4% del total de la muestra y la menos representada fue la de *actividades de servicios administrativos y de apoyo* con 3.2%, (ver Tabla 111.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 87.01% y en el mercado informal 12.99%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,583 de los cuales 1,204 (46.61%) son mujeres y 1,379 (53.39%) son hombres; además 693 (26.83%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 2,262 (80.76%) de los trabajadores, 981 (43.37%) mujeres y 1281 (56.63%) hombres.

**Tabla 111.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 19 | 5.1% |
| Industrias manufactureras | 44 | 11.9% |
| Construcción | 13 | 3.5% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 124 | 33.4% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 69 | 18.6% |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas | 35 | 9.4% |
| Actividades de servicios administrativos y de apoyo | 12 | 3.2% |
| Actividades de atención de la salud humana y asistencia social | 24 | 6.5% |
| Otras actividades de servicios | 31 | 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 111.2.

**Tabla 111.2.**
*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 Portoviejo, Ecuador, 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 111.3; 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 Portoviejo, Ecuador y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 111.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Portoviejo, Ecuador con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.816 | 4.335 | 0.529 | 4.26 | 0.672 | 0.075 ** |
| Manejo de conflictos | 0.803 | 4.319 | 0.514 | 4.222 | 0.674 | 0.097 *** |
| Comunicación | 0.798 | 4.383 | 0.519 | 4.373 | 0.618 | 0.01 |
| Coaching y retroalimentación | 0.817 | 4.32 | 0.517 | 4.229 | 0.644 | 0.091 *** |
| Motivación | 0.815 | 4.339 | 0.552 | 4.218 | 0.698 | 0.121 *** |
| Delegar | 0.821 | 4.385 | 0.52 | 4.377 | 0.62 | 0.008 |
| Trabajo en equipo | 0.842 | 4.383 | 0.553 | 4.326 | 0.683 | 0.057 * |
| Liderazgo | 0.827 | 4.413 | 0.512 | 4.218 | 0.654 | 0.195 *** |
| Capacitación | 0.824 | 4.263 | 0.595 | 4.005 | 0.785 | 0.258 *** |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 111.3 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 111.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.682.

**Tabla 111.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.337 |
| R cuadrada | 0.689 |
| R cuadrada ajustada | 0.682 |
| Valor F | 101.1 |
| Grados de libertad | 8 y 365 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 111.5, se consideran significativas 3 de las variables analizadas: *solución de problemas, motivación y liderazgo; mientras que las variables de 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 111.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Portoviejo*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | -0.098 | 0.175 | -0.56 | 0.576 |
| Solución de problemas | 0.161 | 0.052 | 3.117 | 0.002** |
| Manejo de conflictos | 0.058 | 0.061 | 0.965 | 0.335 |
| Comunicación | -0.112 | 0.058 | -1.941 | 0.053. |
| Coaching y retroalimentación | -0.073 | 0.059 | -1.243 | 0.215 |
| Motivación | 0.142 | 0.055 | 2.61 | 0.009** |
| Delegar | 0.026 | 0.052 | 0.499 | 0.618 |
| Trabajo en equipo | -0.07 | 0.051 | -1.379 | 0.169 |
| Liderazgo | 0.859 | 0.056 | 15.417 | 0*** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

Los resultados obtenidos en el estudio: *capacitación* y desarrollo de habilidades de los directores, permite la concienciación sobre la importancia de las competencias y *capacitación* constante, porque tal como indica Codina (2010), "El directivo que desea ser exitoso debe ser capaz de identificar cuáles son sus debilidades, esforzarse por aprender y buscar los medios que le permitan una adecuada asesoría" (p.33), puesto que el proceso de globalización y cambios rápidos, demanda líderes preparados capaces de administrar adecuadamente todas las áreas de la empresa (Paredes-Zempual et al, 2021). Por otra parte, los resultados de la investigación de Pineda y Valencia (2011), confirman que el clima organizacional en un alto grado está determinado por las *habilidades directivas* tanto técnicas como blandas, poniéndose de manifiesto la importancia para los directores de las mypesde Portoviejo en obtener habilidades para liderar una empresa afrontando los desafíos que se presentan permanentemente, adaptándose a los cambios, donde aquellas empresas que fueron flexibles y dinámicas pudieron permanecer en el mercado gracias al buen manejo directivo.

Esta fundamentación permitió el análisis de los datos presentados en las tablas 111.3 y 111.5 que luego de los resultados obtenidos a través del contraste de las hipótesis, se indica que no existen evidencias suficientes para poder rechazar las hipótesis 1 y 2.

En el caso de la comparación de la muestra de Portoviejo, con la del estudio en general, esta es determinante para evaluar la hipótesis 1, donde sólo se encontraron dos variables con diferencias significativas, estas son: comunicación, donde el directivo es hábil al expresar instrucciones con claridad, dando facilidad a escuchar activamente las propuestas de su equipo; y delegar compartiendo la responsabilidad y la autoridad para generar resultados eficientes.

En cuanto a la tabla 111.5 modelo de regresión sobre la *capacitación* en Portoviejo, que se toma como base para evaluar la hipótesis 2, se encontraron tres variables con diferencias significativas: solución de problemas, donde el directivo tiene la capacidad de encontrar alternativas de solución ante un conflicto; motivación, donde se otorga reconocimiento al equipo por su desempeño y prevalece el trato justo, y; liderazgo, donde predomina la administración adecuada del tiempo así como comentarios positivos. Finalmente, los resultados obtenidos no implican radicalmente que son producto del azar, los más seguro es que se necesite muestras más grandes para próximas investigaciones, porque, una muestra pequeña puede que no exhiba significación estadística en varios indicadores, pero si un importante alcance.

## 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 mypes. *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.

Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Portoviejo. (2020). Plan Portoviejo 2035: Componente Económico. Obtenido de https://www.portoviejo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/10/2.-Componente-economico_Plan-Portoviejo-2035.pdf

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

Instituto Nacional de Estadística de Ecuador [INEC]. (2010). Proyecciones poblacionales cantonales 2010-2020. Recuperado de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec//wp-content/descargas/Boletines/Proyecciones_poblacionales_cantonales/proyeccion_cantonal_total_2010-2020

Instituto Nacional de Estadística de Ecuador [INEC]. (2020). Directorio de Empresas y Establecimientos. Recuperado de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web

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.

Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L. E., & Moreno-Freites, Z. E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. Investigación administrativa, 50(127).

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 mypes.* 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 mimypesdel 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 112. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, Ecuador

Jose Armando Pancorbo Sandoval
Sonia Emilia Leyva Ricardo
Fernando Uset Ruíz
Jaime Ramiro Merizalde Paredes

**Universidad UTE, Sede Santo Domingo**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.112

## Resumen

El presente capitulo digital tiene como finalidad identificar el estado del proceso de capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypesde Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, Ecuador, considerando de que las mimypesen Latinoamérica y esencialmente en Ecuador alcanza un 99,52% del total de las empresas del país dando como resultado un alto nivel de empleo y productividad para el país. Para el desarrollo del estudio se tomó como muestra a mypesde la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas denotando la problemática en el desarrollo de habilidades de los directores de las mypes-

En Ecuador las micro y pequeñas empresas (mypes) ocupan una buena parte del universo empresarial, mismo que se ha fortalecido en los últimos años, y son ellas que contribuyen de manera significativa al Producto Interno Bruto y generan empleo. El sector empresarial juega un papel importante no solo por ser motor del crecimiento económico sino también porque genera estabilidad al proceso.

Para ello, se enmarca la investigación en una metodología cualitativa de tipo descriptiva, resaltando entre los principales resultados obtenidos, que las *habilidades directivas* de los directores de las mypesinfluyen positivamente en la capacitación. Los resultados del estudio coinciden en general con la situación en el resto del continente latinoamericano, lo que demuestra las debilidades en el desarrollo de habilidades de los directores de las mypesy los directivos de la región ante los cambios disruptivos en el escenario económico internacional.

## Palabras clave:

Capacitación, Ecuador. 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), 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypesy 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 mypeses 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 crecimiento exponencial del cantón Santo Domingo de los Tsáchilas responde a su ubicación estratégica a nivel nacional pues es un punto de unión de carreteras entre la sierra y la costa, . Lo que genera, un interés de inversión en la zona por la accesibilidad. En virtud de lo cual, Santo Domingo aloja a grandes empresas como PRONACA, Agropesa, Coca-Cola, así como otras casas ganaderas y palmicultores. La fuerte dinámica productiva que existe demanda de mano de obra y de comercio interno. (Bonilla,, at et, 2020). El mercado laboral de la región en estudio, al igual que el resto del país, presenta problemas estructurales que lo caracterizan desde hace varias décadas, y que vulneran los logros para mejorar la calidad de la actividad empresarial, incluyendo la cultura organizacional.

La mayoría de las mypes en la región en estudio, no cuentan con una estructura adecuada, y que muchas veces está permeada por tradicionales empresas familiares que no han evolucionado en su gestión empresarial y que por ende se les hace difícil moverse en un en-

torno BANI que se caracteriza por referencia a momentos quebradizos, ansiosos, no lineales e incomprensibles.

## 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 Santo Domingo de los Tsachilas.

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 Santo Domingo de los Tsachilas 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 mypesdel 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 505 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. Debe señalarse de que no se logra aplicar el número de encuestas previstas debido a un Paro Nacional que se extendió por 18 días, siendo digno de destacar el esfuerzo desplegado por los estudiantes y equipo de profesores para poder solventar las barreras generadas en ese contexto.

## Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 39 años, 272 (53.86%) son hombres y 233 (46.14%) mujeres; 76.83% tiene hijos. Su estado civil indica que 39.88% son solteros y 60.12% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 1.72% no tienen estudios, 6.45% han cursado primaria, 0.65% secundaria, 9.68% carrera técnica, 58.28% bachillerato, 21.72% licenciatura y 1.51% 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 56.5% del total de la muestra y la menos representada fue la de *transporte y almacenamiento* con 2.5%, , y la menos representada fue la de act. de atención de la salud humana y asistencia social con 2.5%, (ver Tabla 112.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 96.44% y en el mercado informal 3.56%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2,726 de los cuales 1,055 (38.7%) son mujeres y 1671 (61.3%) son hombres; además 660 (24.21%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 2,027 (66.79%) de los trabajadores, 772 (38.09%) mujeres y 1,255 (61.91%) hombres.

**Tabla 112.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 20 | 4.1% |
| Industrias manufactureras | 51 | 10.6% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 273 | 56.5% |
| Transporte y almacenamiento | 12 | 2.5% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 51 | 10.6% |
| Información y comunicaciones | 15 | 3.1% |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas | 20 | 4.1% |
| Act. de atención de la salud humana y asistencia social | 12 | 2.5% |
| Otras actividades de servicios | 29 | 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 112.2

**Tabla 112.2.**
*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 directiva*s de los directores de mypes del municipio de Santo Domingo de los Tsachilas, Ecuador, 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 112.3; 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 Santo Domingo de los Tsachilas, Ecuador y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 112.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Santo Domingo de los Tsachilas, Ecuador con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.791 | 4.298 | 0.579 | 4.26 | 0.672 | 0.038 |
| Manejo de conflictos | 0.808 | 4.297 | 0.597 | 4.222 | 0.674 | 0.075 ** |
| Comunicación | 0.799 | 4.391 | 0.563 | 4.373 | 0.618 | 0.018 |
| Coaching y retroalimentación | 0.79 | 4.292 | 0.568 | 4.229 | 0.644 | 0.063 * |
| Motivación | 0.809 | 4.275 | 0.636 | 4.218 | 0.698 | 0.057 * |
| Delegar | 0.801 | 4.417 | 0.574 | 4.377 | 0.62 | 0.04 |
| Trabajo en equipo | 0.852 | 4.376 | 0.608 | 4.326 | 0.683 | 0.05 . |
| Liderazgo | 0.773 | 4.302 | 0.556 | 4.218 | 0.654 | 0.084 *** |
| Capacitación | 0.837 | 4.138 | 0.66 | 4.005 | 0.785 | 0.133 *** |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 112.3 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 espe-

cíficas de cada habilidad directiva.

Se puede ver en la Tabla 112.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.671.

**Tabla 112.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.38 |
| R cuadrada | 0.677 |
| R cuadrada ajustada | 0.671 |
| Valor F | 125.9 |
| Grados de libertad | 8 y 481 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 112.5, 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 112.5.**

*Modelo de regresión sobre la capacitación en Santo Domingo de los Tsachilas*

.

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | -0.221 | 0.161 | -1.372 | 0.171 |
| Solución de problemas | 0.13 | 0.041 | 3.134 | 0.002** |
| Manejo de conflictos | -0.014 | 0.042 | -0.331 | 0.741 |
| Comunicación | -0.117 | 0.045 | -2.614 | 0.009** |
| Coaching y retroalimentación | 0.146 | 0.049 | 3.008 | 0.003** |
| Motivación | 0.066 | 0.041 | 1.607 | 0.109 |
| Delegar | -0.048 | 0.046 | -1.042 | 0.298 |
| Trabajo en equipo | 0.016 | 0.046 | 0.346 | 0.73 |
| Liderazgo | 0.839 | 0.053 | 15.938 | 0*** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

Los resultados obtenidos coinciden en gran medida con estudios precedentes que han desarrollado los autores de esta investigación, sobre la creciente debilidad de las mypesen no contar con habilidades directivas estables, lo cual se corrobora al observar el comportamiento de las variables de manejo de conflictos, motivación, delegar y trabajo en equipo, las cuales no muestran un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la capacitación como herramienta de apoyo a la gestión empresarial, por ende, se considera el cumplimiento de la Hipótesis 2, ya que es evidente de que las *habilidades directivas* de los directores de las mypesinfluyen positivamente en la *capacitación.*

Las habilidades gerenciales de los empresarios considerados en el estudio en su mayoría fueron adquiridas con base en la experiencia, más que la formación académica, siendo muy poco significativa la influencia de las capacitaciones en la toma de decisiones en la labor empresarial.

Si bien es importante la formación en cuanto a conocimientos adquiridos en carreras universitarias, relativos a programas técnicos en áreas específicas, para la creación de negocio, existen habilidades que se suman con la experiencia y la praxis organizacional.

En cuanto a la comunicación que tiene la empresa, se denota la indiferencia de los trabajadores en cuanto a la frecuencia en que se socializa la planificación de cursos de *capacitación* de la empresa, lo cual es preocupante por cuanto tanto el colaborador como el directivo no consideran como importante la actividad de capacitación.

Se observa claramente en los resultados obtenidos que, las habilidades gerenciales desarrolladas por estos empresarios mimypes, no obedece a la formación administrativa tradicional o formal, sino que obedece a su experiencia y habilidad personal para negociar, y a pesar de que no siempre adoptan las herramientas según el profesionalismo y la rigurosidad que implican, sus objetivos son en ocasiones logrados y sus empresas son exitosas.

Del presente estudio, se deriva que las habilidades conceptuales de los gerentes de las empresas analizadas no consideran usualmente actividades para el desarrollo de estrategias, igualmente en referencia al conocimiento del servicio, casi siempre disponen de personal capacitado para ofrecer un mejor servicio a los clientes, además de brindar *capacitación* continua a su personal en las áreas en donde se desempeñan. Sobre este último punto, es preocupante a juicio de los autores de esta investigación de la que la variable *capacitación,* denote porcentajes muy bajos, prácticamente en una media de un 50% de los colaboradores han recibido capacitación.

Se demuestra la necesidad de lograr mejorar las acciones de motivación a las personas que tiene a su cargo los directivos y alinearlos hacia un objetivo común, logrando así que la organización sea productiva y eficiente, para lo cual los directivos deben mejorar su capacidad de escuchar, prestar atención y poner solución a los problemas que surjan.

## 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 mypes. *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 mypes.* 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 mimypesdel 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 113. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Huaura, Barranca y Huaral, Perú.

Jaime Eduardo Gutiérrez Ascón
Julio Fabián Amado Sotelo
Lino Rolando Rodríguez Alegre
Pedro Pablo Martínez Infantes

**Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.113

## Resumen

El objetivo fue determinar el nivel del perfil de *habilidades directivas* del director de las mypesen los municipios de Huaura, Barranca y Huaral. El diseño de la investigación fue transversal, con un enfoque cuantitativo y es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. La población estuvo formada por las mypesde los municipios citados, se utilizó una muestra de 425 empresas. El estudio ha determinado que los directores tienen bajas habilidades en: Manejo de conflictos, comunicación, motivación, delegación y liderazgo con $p<0,05$; así mismo se consideran significativas dos de las variables analizadas: solución de problemas y liderazgo $p<0,05$, 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*. Mediante análisis factorial se determinó que las variables más influyentes en el desarrollo de *habilidades directivas* son Trabajo en Equipo, Liderazgo, Solución de Problemas, para los item 43b. Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo; 44d. Sé motivar al personal para seguir adelante las actividades y 37d. Procuro brindar reconocimiento a quienes se les ocurren ideas creativas tanto como a aquellos que apoyan las ideas de otros y a los que proveen los recursos para implementarlas, respectivamente. Los resultados obtenidos concuerdan con Whetten y Cameron (2011), (Aburto, 2011; García-Lombardía & Cardona, 1997. Determinando que, como carácter especial y distintivo, todos los directores promueven las relaciones interpersonales fuertes y el trabajo en equipo.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y variables latentes

## 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 tal 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypestienen 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 mypesy 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 mypeses 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 resultados de INEI Censos Nacionales 2017, la población de las provincias de Huaura, Barranca y Huaral representan el 61,06% de la población de la Región Lima, la provincia de Huaura tiene la mayor población (227 685 habitantes); la distribución de la población por sexo es 49,9% hombres y 50,1% mujeres; la población es mayoritariamente urbana (89,4%), siendo la población rural el 10,6%.

Según el Índice de Competitividad Regional para los últimos ocho años, la Región Lima es la que más avances ha logrado en Desarrollo Económico del Perú, en Entorno Económico, Infraestructura, Salud, Educación, Laboral e Instituciones.

El indicador Entorno Económico para el PBI Real per cápita ha descendido, sin embargo, el Presupuesto Público per cápita mensual, la Tenencia de Cuentas y el Acceso al Crédito se han incrementado. La Brecha de Género en ingresos laborales han crecido marcando diferencia entre la gerencia de mypesde varones que se alejan más de los resultados conseguidos por las mujeres en este año 2022. Esto queda explicado por el crecimiento del Empleo Adecuado, el Índice de Formalidad Laboral y la Brecha de Género en Participación Laboral. Lo que impulsa las actividades del comercio, servicios, pesca, agricultura y agroindustria.

## 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 de los

municipios Huaura, Barranca y Huaral.

Los objetivos de la investigación son determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypes de los municipios Huaura, Barranca y Huaral 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 mypesdel 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 425 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. La fiabilidad interna del instrumento aplicado en este estudio a las habilidades directivas está en el orden de 0,946 confirmando que existe una confiabilidad muy alta según la Escala de Baremos para 417 casos válidos y 42 elementos.

## Características sociodemográficas de los participantes

La edad promedio de los directores participantes es de 44 años, 283 (66,75%) son hombres y 141 (33,25%) mujeres; 81,13% tiene hijos. Su estado civil indica que 39,53% son solteros y 60,47% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 2,49% no tienen estudios, 1,25% han cursado primaria, 0,75% secundaria, 30,92% carrera técnica, 41,9% bachillerato, 21,7% 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 51,6% del total de la muestra, seguida de las actividades de *alojamiento y servicio de comida* con 19,5% y las menos representadas con 2,7% cada una fueron: agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; actividades de servicios administrativos y de apoyo además actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas (ver Tabla 113.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 76,24% y en el mercado informal 23,76%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2878 de los cuales 1,341 (46,59%) son mujeres y 1,537 (53,41%) son hombres; además 777 (27%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 2,851 (80,86%) de los trabajadores, 1,194 (41,88%) mujeres y 1,657 (58,12%) hombres.

**Tabla 113.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 11 | 2,7% |
| Industrias manufactureras | 36 | 8,9% |
| Construcción | 14 | 3,5% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 209 | 51,6% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 79 | 19,5% |
| Información y comunicaciones | 19 | 4,7% |
| Actividades de servicios administrativos y de apoyo | 11 | 2,7% |
| Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas | 11 | 2,7% |
| Otras actividades de servicios | 15 | 3,7% |

**Fuente: Elaboración propia.**

En el 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 113.2.

**Tabla 113.2.**
*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 directiva*s de los directores de mypes de los municipios de Huaura, Barranca y Huaral, Perú, 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 113.3. Adicionalmente incluimos una prueba t para la diferencia de medias observada entre las variables medidas en Huaura, Barranca y Huaral - Perú y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

Los resultados nos muestran que los directores tienen bajas habilidades en: manejo de conflictos, comunicación, motivación, delegación y liderazgo dado que $p<0,05$; en consecuencia; así mismo Podemos apreciar que los directores no tienen bajas habilidades en: solución de problemas, coaching y retroalimentación, trabajo en equipo y capacitación, dado que $p\geq0,05$.

**Tabla 113.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Huaura, Barranca y Huaral - Perú con la del estudio en general.*

| | | Local (PERÚ) | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0,782 | 4,204 | 0,539 | 4,260 | 0,672 | -0,056 * |
| Manejo de conflictos | 0,729 | 4,196 | 0,492 | 4,222 | 0,674 | -0,026 |
| Comunicación | 0,750 | 4,348 | 0,489 | 4,373 | 0,618 | -0,025 |
| Coaching y retroalimentación | 0,681 | 4,110 | 0,517 | 4,229 | 0,644 | -0,119 *** |
| Motivación | 0,711 | 4,196 | 0,547 | 4,218 | 0,698 | -0,022 |
| Delegar | 0,782 | 4,340 | 0,497 | 4,377 | 0,620 | -0,037 |
| Trabajo en equipo | 0,798 | 4,263 | 0,536 | 4,326 | 0,683 | -0,063 * |
| Liderazgo | 0,733 | 4,182 | 0,513 | 4,218 | 0,654 | -0,036 |
| Capacitación | 0,756 | 3,836 | 0,596 | 4,005 | 0,785 | -0,169 *** |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 113.3 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 113.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor $p<0,001$ y una R2 ajustada de 0,554.

**Tabla 113.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0,394 |
| R cuadrada | 0,562 |
| R cuadrada ajustada | 0,554 |
| Valor F | 65,5 |
| Grados de libertad | 8 y 408 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 113.5, se consideran significativas dos de las variables analizadas: *Solución de problemas y liderazgo, dado que p<0,05; 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 113.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Huaura, Barranca y Huaral, Perú*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | 0,288 | 0,200 | 1,445 | 0,149 |
| Solución de problemas | 0,141 | 0,056 | 2,494 | 0,013* |
| Manejo de conflictos | -0,104 | 0,060 | -1,730 | 0,084. |
| Comunicación | -0,072 | 0,062 | -1,154 | 0,249 |
| Coaching y retroalimentación | 0,021 | 0,056 | 0,373 | 0,709 |
| Motivación | 0,095 | 0,053 | 1,810 | 0,071. |
| Delegar | -0,067 | 0,060 | -1,124 | 0,262 |
| Trabajo en equipo | 0,037 | 0,062 | 0,589 | 0,556 |
| Liderazgo | 0,801 | 0,062 | 12,846 | 0*** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

De manera complementaria se ha realizado el análisis factorial sobre las variables latentes de los ítems correspondientes a las habilidades directivas de los directores de las mypesa fin de determinar aquellos componentes principales que explican la actividad comercial de las pequeñas empresas en la zona utilizando el software estadístico XLSTAT.

**Tabla 113.6.**
*Modelo Cambio máximo de SQRT(comunalidad)*

| Iteración | SQRT(comunalidad) |
|---|---|
| 1 | 0,616 |
| 2 | 0,253 |
| 3 | 0,008 |
| 4 | 0,002 |
| 5 | 0,001 |

**Fuente: Elaboración propia.**

El Análisis Factorial realizado sobre las variables latentes del instrumento mide las Habilidades Directivas de los directores y directoras de las Micro y Pequeñas empresas de las provincias de Huaura, Barranca y Huaral, las mismas que aparecen jerarquizadas en la tabla 113.7.

**Tabla 113.7.**
*Orden jerárquico de variables latentes principales de las "habilidades directivas" Huaura, Barranca y Huaral*

| Variable | ANALISIS FACTORIAL: 4 Factores, 25 iteraciones; Convergencia 0,001; Número de factores utilizados para el análisis: 4; Número de iteraciones efectuado: 5 | Vectores propios |
|---|---|---|
| Trabajo en equipo | 43b. Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo | 0,188127 |
| Liderazgo | 44d. Sé motivar al personal para seguir adelante las actividades. | 0,186809 |
| Solución de problemas | 37d. Procuro brindar reconocimiento a quienes se les ocurren ideas creativas tanto como a aquellos que apoyan las ideas de otros y a los que proveen los recursos para implementarlas | 0,18391 |
| Trabajo en equipo | 43c. Diagnóstico y aprovecho las competencias centrales de mi equipo y sus fortalezas. | 0,183303 |
| Delegación | 42b. Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la fecha y la forma de realizar el trabajo. | 0,181297 |
| Capacitación | 45c. Me preocupo y desarrollo las habilidades personales de mis trabajadores. | 0,179481 |

| | | |
|---|---|---|
| Trabajo en equipo | 43d. Aliento al equipo a proponer tanto innovaciones excepcionales, como pequeñas mejoras continuas. | 0,173813 |
| Liderazgo | 44e. Cuando comunico una visión, llego tanto al corazón como a la mente de las personas | 0,17344 |
| Comunicación | 39c. Facilitó la comunicación, siempre estoy dispuesto a hablar con el personal y doy la información con oportunidad | 0,170363 |
| Comunicación | 39 d. Escucho con atención las propuestas y opiniones de mis subordinados y soy empático | 0,170299 |

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

Las *habilidades directivas* para la zona de estudio en Perú están por debajo del promedio en Latinoamérica, siendo más significativa la diferencia en capacitación, esto se explica por el nivel educativo alcanzado por quienes la dirigen, el mayor porcentaje (41,9%) de los que la dirigen tienen estudios a nivel de bachillerato, solo el 22,7% tiene licenciatura o estudios de post grado; tal como señala Mata y Franco (2020) y (Ramírez et al., 2018) el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño y progreso de la organización.

Los resultados nos muestran que los directores tienen bajas habilidades en: Nanejo de conflictos, comunicación, motivación, delegación y liderazgo, de allí la necesidad de fortalecer estas habilidades mediante la *capacitación*, de allí que si se quiere mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas tal como señalan Whetten y Cameron (2011), (Aburto, 2011; García-lombardía & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y Struwig, 2014; OCDE, 2012a; Whetten y Cameron, 2011)

Las variables Trabajo en equipo, Liderazgo, Solución de problemas entre otros lo que permite distintivamente a los directores y directoras marcar la diferencia en sus empresas cuando conocen como establecer relaciones fuertes que motiven al personal reconociendo a quienes tienen ideas excelentes para mejorar el trabajo; igualmente explotar las habilidades gerenciales de los equipos de trabajo conociendo sus fortalezas empoderando al personal y como compromiso personal los gerentes que incentiva el desarrollo personal alentando a los equipos a proponer mejoras en los procesos innovando y mejorando para alcanzar la visión del negocio con la comunicación efectiva escuchando empáticamente con los beneficios para el negocio. Esto lo confirma el análisis factorial con los vectores propios del sistema en orden descendente describiendo así lo personal del desarrollo económico de la zona en estudio.

El desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes

y los conocimientos personales es logrado mediante la *capacitación,* la misma que debe estar orientadas a dotar de capacidades directivas en las actividades más representativas (comercio al mayoreo y menudeo y actividades de alojamiento y servicio de comidas.

## 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 mypes. *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 re-*

*gions: 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 mypes.* 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 mimypesdel 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 114 Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de La Victoria, Perú.

Bertha Silva Narvaste
Jean Pierre Wong Silva
Adolfo Silva Narvaste
Yrene Cecilia Uribe Hernández

**Universidad Cesar Vallejo**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.114

## Resumen

Los objetivos del estudio fueron determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypesdel municipio de La Victoria e identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la *capacitación.* El enfoque de investigación fue cuantitativo, con un diseño no experimental, de corte transversal, de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional, con una muestra. Se trabajó con un muestreo probabilístico, aleatorio simple, de las mypesdel distrito, se aplicó 456 encuestas con una edad promedio de 32 años, con un 17,48% estudio carrera técnica, el 47;79% tiene secundaria completa, las empresas establecidas formalmente representaron 77.45% y en el mercado informal 22.55%, los resultados arrojaron significativas las variables: coaching y retroalimentación, trabajo en equipo y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, motivación y delegar. no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación*, el instrumento de recolección de datos fue validado por expertos, sus análisis indicaron que es confiable y estuvo dado en escala Likert. La investigación concluye aceptando la hipótesis H1 Las *habilidades directivas* de los directores de mypesde mi municipio son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica, pues se evidencio que son mayores en comparación a las medias de Latinoamérica. De otro lado concluimos que las *habilidades directivas* de los directores de las mypesno influyen positivamente en la *capacitación* en mi municipio. Por lo que se rechaza la H2, pues se evidenció una media menor en la capacitación en comparación a las demás variables.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Perú

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypesy 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 mypeses 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 emporio de Gamarra, de acuerdo a lo manifestado por los empresarios, les afecta las deficientes gestiones municipales y las mafias que cobran hasta cerca los 1000 dólares mensuales a cada empresario informal, esto perjudica a los, formales, hay más de 40 mil establecimientos, que emplean a más de 100 mil personas. Conocedores de este emporio rodeado por cuatro avenidas principales, administradas por la municipalidad local, se observa siempre rodeado de comercio informal, evidencia un desorden y una competencia injusta con los que se acogen a pagar todos sus tributos. USIL (2020) De otra parte se indicó que se logró ventas mayores a los 6.5 millones de soles. De las 33,002 empresas realizan actividades económicas, el 94.5% son microempresas, el 5.1% pequeñas empresas y el 0.4% medianas y grandes empresas. Estas se dedican al comercio al por mayor y menor de producción y comercialización de textiles y confecciones. Las Microempresas se dedicaron principalmente a las actividades de comercio al por mayor y menor con el 70,2%, seguido de las actividades de industrias manufactureras con 18,5%. Una menor participación se observa en la actividad de servicio de comidas y bebidas con 2,0%(INEI, 2017)

## 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 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 La 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 mypesdel 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 32 años, 242 (53.07%) son hombres y 214 (46.93%) mujeres; 53.07% tiene hijos. Su estado civil indica que 57.91% son solteros y 42.09% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 1.63% no tienen estudios, 0.7% han cursado primaria, 0% secundaria, 17.48% carrera técnica, 47.79% bachillerato, 27.97% licenciatura y 4.43% 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 100% del total de la muestra y la menos representada fue la de *comercio al mayoreo y al menudeo* con 100%, (ver Tabla 114.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 77.45% y en el mercado informal 22.55%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 7,816 de los cuales 4,163 (53.26%) son mujeres y 3,653 (46.74%) son hombres; además 2,159 (27.62%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación,* se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 6,446 (62.36%) de los trabajadores, 3,398 (52.71%) mujeres y 3,048 (47.29%) hombres.

**Tabla 114.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 448 | 100% |

**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 114.2.

**Tabla 114.2.**
*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 mypesdel municipio La Victoria, Perú, son diferentes a las de otros directores de Latinoamérica.

H2: Las *habilidades directivas* de los directores de las mypesinfluyen 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 114.3; 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 Victoria, Perú y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 114.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de La Victoria, Perú 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 | 4.46 | 0.582 | 4.26 | 0.672 | 0.2 *** |
| Manejo de conflictos | 0.85 | 4.407 | 0.596 | 4.222 | 0.674 | 0.185 *** |
| Comunicación | 0.855 | 4.501 | 0.57 | 4.373 | 0.618 | 0.128 *** |
| Coaching y retroalimentación | 0.873 | 4.423 | 0.587 | 4.229 | 0.644 | 0.194 *** |
| Motivación | 0.838 | 4.427 | 0.608 | 4.218 | 0.698 | 0.209 *** |
| Delegar | 0.879 | 4.495 | 0.586 | 4.377 | 0.62 | 0.118 *** |
| Trabajo en equipo | 0.864 | 4.517 | 0.577 | 4.326 | 0.683 | 0.191 *** |
| Liderazgo | 0.891 | 4.509 | 0.59 | 4.218 | 0.654 | 0.291 *** |
| Capacitación | 0.836 | 4.39 | 0.586 | 4.005 | 0.785 | 0.385 *** |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 114.3 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 114.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.805.

**Tabla 114.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.261 |
| R cuadrada | 0.809 |
| R cuadrada ajustada | 0.805 |
| Valor F | 221.1 |
| Grados de libertad | 8 y 418 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 114.5, se consideran signi-

ficativas 3 de las variables analizadas: *coaching y retroalimentación, trabajo en equipo y liderazgo; mientras que las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, motivación y delegar* no mostraron un efecto significativo en la tendencia hacia la promoción de la *capacitación.*

**Tabla 114.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en La Victoria*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | 0.102 | 0.108 | 0.938 | 0.349 |
| Solución de problemas | 0.07 | 0.04 | 1.763 | 0.079. |
| Manejo de conflictos | -0.005 | 0.041 | -0.112 | 0.911 |
| Comunicación | 0.069 | 0.047 | 1.447 | 0.149 |
| Coaching y retroalimentación | 0.1 | 0.046 | 2.19 | 0.029* |
| Motivación | -0.019 | 0.043 | -0.442 | 0.658 |
| Delegar | 0.018 | 0.048 | 0.366 | 0.715 |
| Trabajo en equipo | 0.104 | 0.052 | 1.988 | 0.048* |
| Liderazgo | 0.616 | 0.049 | 12.636 | 0*** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

De acuerdo a los objetivos que nos planteamos; El primero : Determinar el perfil general del nivel de percepción de competencia de habilidades del director de las mypesdel municipio de La Victoria, comparado las diferencias a nivel de Latinoamérica con el local, en cuanto a la solución de problemas es de 0,2; en manejo de conflictos 0,185; en comunicación 0,128; en coaching y retroalimentación 0,194; en motivación 0,209; en delegar 0,118; trabajo en equipo 0,191; liderazgo 0,291, y capacitación 0,385, observando que en todas las variables la media es mayor a nivel local que a nivel de Latinoamérica. Coincidiendo con Puga y Martínez (2008) quienes indicaron que las competencias, comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, hacia el conocimiento, el liderazgo, las habilidades de comunicación, los valores éticos y la habilidad para trabajar en equipo Segundo objetivo: Identificar la influencia de las habilidades en la percepción del director sobre la capacitación; se observó que en todas las variables la media es mayor a nivel local que a nivel de Latinoamérica, mientras que a nivel local la media de la variable capacitación es menor comparando con las demás variables, de otra parte, se evidencia que a nivel Latinoa-

mericano la media de la variable *capacitación* es menor que las demás variables. Lo que nos indica que en Latinoamérica existe menor capacitación en comparación a las habilidades del director, así mismo también a nivel local se evidenció menor capacitación con respecto a las demás variables. Por lo que se acepta la H1 ya que las *habilidades directivas* de los directores de mypesde mi municipio si son diferentes a la de otros directores de Latinoamérica, pues se evidencio que son mayores en comparación a las medias de Latinoamérica.

De otro lado, podemos concluir que las *habilidades directivas* de los directores de las mypesno influyen positivamente en la *capacitación* en mi municipio. Por lo que se rechaza la H2, pues se evidenció una media menor en la *capacitación* en comparación a las demás variables. Cotejando con Whetten y Cameron (2011) indican 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. también se pudo observar que a nivel de la Latinoamérica que las *habilidades directivas* de los directores de las mypesno influyen positivamente en la capacitación, pues se puedo evidenciar que la media es baja en comparación a las demás variables.

## 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 mypes. *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.

INE (2021) Estructura empresarial del emporio comercial de Gamarra. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1555/cap02.pdf

INEI(2018)Características de las empresas del emporio de Gamarra, 2017. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1555/libro.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 mypes.* 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.

USIL (202) Emporio de Gamarra espera recuperar dinamismo comercial. https://novedades.usil.edu.pe/noticias/emporio-de-gamarra-espera-recuperar-dinamismo-comercial

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 mimypesdel 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 115. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Puente Piedra, Lima, Perú

Guido Trujillo Valdiviezo
Rosario del Pilar López Padilla
Desmond Mejia Ayala
Lino Rolando Rodriguez Alegre

**Universidad César Vallejo, Lima-Perú**
https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.8.115

## Resumen

Las micro y pequeñas empresas (mypes) tienen un importante papel en el desarrollo económico y social de nuestra sociedad, contribuyen tanto al Producto Interno Bruto (PIB) de los países, así como a la generación de empleo la que se constituye en el medio de subsistencia esencial para muchas familias. Este es el caso del distrito de Puente Piedra. ubicado en la zona norte de Lima, y que paulatinamente se viene constituyendo en el nuevo eje de desarrollo comercial y de pequeños emprendimientos del Cono Norte de la capital. Las actividades económicas que predominan son los micro y pequeños emprendimientos y son la actividad industrial, comercial y servicios diversos los ejes de su actividad económica.

Los hallazgos en función de la capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypesde Puente Piedra con sus homólogos de Latinoamérica mostraron que las variables Comunicación y delegar tuvieron las medias de los directores de Puente Piedra fue 4.409 con un (p_valor=0.036) y 4.391 mostrando una significancia de p_valor=0.014. Las variables con diferencias no significativas fueron Solución de problemas y manejo de conflictos

Finalmente, variables dentro de las habilidades gerenciales atribuidas a los directores, son altamente significativas que contribuyen a estimar los parámetros de la *capacitación* son: manejo de conflictos, coaching y retroalimentación y liderazgo. Las variables sin diferencia significativas, y que sus cambios se pueden atribuir al azar, y no a los factores asociados a ellas, son: solución de problemas; comunicación; motivación; delegar y trabajo en equipo.

## Palabras clave:

Capacitación, habilidades directivas, mypes y Perú.

## 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 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 & Cardona, 1997; Codina, 2010; Goleman, 2011; Madrigal et al., 2009; Perks y 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 mypesy 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 mypeses 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

Puente Piedra es uno de los 43 distritos de Lima Metropolitana. Con una extensión de 71.18 kilómetros cuadrados, es de los distritos con mayor crecimiento en términos relativos y absolutos. Su tasa intercensal para el periodo 1981- 1993 fue de 9,7 %. La población en el 2009 fue de 233,602 habitantes y, en el 2013, ascendió según información del Instituto Nacional de Estadística e Informática a 320,837 habitantes alcanzando un 27,2 % de crecimiento. Se ubica en la zona norte de Lima, capital del Perú y forma parte del nuevo eje de desarrollo comercial y de pequeños emprendimientos del Cono Norte de la capital. Su población, al igual como muchos de los distritos de la capital la constituyen migrantes provenientes de las diferentes ciudades del interior del país y que, paulatinamente, se han ido consolidando en la gran ciudad.

Su contexto respecto a sus principales actividades económicas es el de micro y pequeños emprendimientos donde la actividad industrial, comercial y servicios diversos son los ejes fundamentales de su actividad económica a los que, lamentablemente, les falta conocimientos de herramientas de dirección y gestión que podrían contribuir a consolidar su crecimiento contribuyendo a la generación de nuevas fuentes de trabajo.

## 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 Puente Piedra.

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 Puente Piedra 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 mypesdel 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 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 28 años, 211 (59.94%) son hombres y 141 (40.06%) mujeres; 33.24% tiene hijos. Su estado civil indica que 71.1% son solteros y 28.9% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 0.91% no tienen estudios, 0% han cursado primaria, 0% secundaria, 18.24% carrera técnica, 57.45% bachillerato, 21.28% licenciatura y 2.13% 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 43% del total de la muestra y la menos representada fue la de explotación de minas y canteras con 3.6%, , y la menos representada fue la de actividades financieras y de seguros con 3.6%, y la menos representada fue la de actividades profesionales, científicas y técnicas con 3.6%, (ver Tabla 115.1). Las empresas establecidas formalmente representaron 85.67% y en el mercado informal 14.33%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 5,756 de los cuales 2,493 (43.31%) son mujeres y 3,263 (56.69%) son hombres; además 1,120 (19.46%) son familiares de los directores.

En relación con la *capacitación*, se encontró que recibieron *capacitación* en el último año solamente 4,615 (78.46%) de los trabajadores, 1,928 (41.78%) mujeres y 2,687 (58.22%) hombres.

**Tabla 115.1.**
*Distribución de la muestra por actividad principal*

| Giro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 53 | 15.8% |
| Explotación de minas y canteras | 12 | 3.6% |
| Industrias manufactureras | 14 | 4.2% |
| Construcción | 16 | 4.8% |
| Comercio al mayoreo y al menudeo | 144 | 43% |
| Actividades de alojamiento y servicio de comidas | 29 | 8.7% |
| Información y comunicaciones | 26 | 7.8% |
| Actividades financieras y de seguros | 12 | 3.6% |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas | 12 | 3.6% |
| Actividades de servicios administrativos y de apoyo | 17 | 5.1% |

**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 115.2.

**Tabla 115.2.**
*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 Puente Piedra, Perú, 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 115.3; 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 Puente Piedra, Perú y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 115.3.**
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Puente Piedra, Perú con la del estudio en general.*

| | | Local | | Latinoamérica | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Alpha** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Media** | **Desv. Estándar** | **Valor p de la diferencia** |
| Solución de problemas | 0.805 | 4.393 | 0.495 | 4.26 | 0.672 | 0.133 *** |
| Manejo de conflictos | 0.806 | 4.343 | 0.512 | 4.222 | 0.674 | 0.121 *** |
| Comunicación | 0.807 | 4.409 | 0.491 | 4.373 | 0.618 | 0.036 |
| Coaching y retroalimentación | 0.834 | 4.385 | 0.503 | 4.229 | 0.644 | 0.156 *** |
| Motivación | 0.813 | 4.401 | 0.511 | 4.218 | 0.698 | 0.183 *** |
| Delegar | 0.793 | 4.391 | 0.521 | 4.377 | 0.62 | 0.014 |
| Trabajo en equipo | 0.802 | 4.455 | 0.496 | 4.326 | 0.683 | 0.129 *** |
| Liderazgo | 0.852 | 4.416 | 0.498 | 4.218 | 0.654 | 0.198 *** |
| Capacitación | 0.799 | 4.35 | 0.498 | 4.005 | 0.785 | 0.345 *** |

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Tabla 115.3 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 115.4 que el modelo de regresión tiene un ajuste adecuado con un valor p<0.001 y una R^2 ajustada de 0.719.

**Tabla 115.4.**
*Estadísticas de la regresión*

| Medición | Valor |
|---|---|
| Error estándar | 0.265 |
| R cuadrada | 0.726 |
| R cuadrada ajustada | 0.719 |
| Valor F | 111.7 |
| Grados de libertad | 8 y 338 |
| Valor p | 0 |

**Fuente: Elaboración propia.**

Podemos ver que, en la regresión presentada en la Tabla 115.5, 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 115.5.**
*Modelo de regresión sobre la capacitación en Puente Piedra*

| Variable | Coeficiente | Error estándar | Valor t | Pr(>\|t\|) |
|---|---|---|---|---|
| (Intersección) | 0.434 | 0.138 | 3.133 | 0.002** |
| Solución de problemas | -0.051 | 0.063 | -0.813 | 0.417 |
| Manejo de conflictos | 0.17 | 0.059 | 2.89 | 0.004** |
| Comunicación | -0.061 | 0.065 | -0.934 | 0.351 |
| Coaching y retroalimentación | 0.139 | 0.062 | 2.26 | 0.024* |
| Motivación | 0.05 | 0.059 | 0.85 | 0.396 |
| Delegar | 0.048 | 0.059 | 0.812 | 0.417 |
| Trabajo en equipo | -0.034 | 0.066 | -0.516 | 0.606 |
| Liderazgo | 0.63 | 0.058 | 10.855 | 0*** |

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

**Fuente: Elaboración propia.**

## Discusión

Comparando los resultados de los hallazgos en función de la *capacitación* y desarrollo de habilidades de los directores de las mypesde Puente Piedra con sus homólogos de Latinoamérica (Tabla 115.3), se puede decir que en variables como: comunicación la media de los directores de Puente Piedra fue 4,409 valor muy superior a los directores de Latinoamérica que fue 4,373, siendo esta diferencia significativa (p_valor=0.036). Otras de las variables que tienen diferencias significativas fue delegar, cuyo valor para Puente Piedra fue de 4,391 superior al encontrado en los directores de Latinoamérica que fue de 4,377, mostrando una significancia de p_valor=0.014. Por otro lado, existen variables que tienen diferencias, pero no significativas, y estas son: solución de problemas cuya media de los directores de Puente Piedra fue 4.493 y un valor muy superior a los directores de Latinoamérica que fue de 4.260 y una significancia de p_valor= 0.133. manejo de conflictos cuya media de los directores de Puente Piedra fue 4,343 el cual es un valor muy superior de los directores de Latinoamérica que fue de 4,222 y una significancia de p_valor= 0.121. coaching y retroalimentación tiene una media de 4,385 y sus homólogos de Latinoamérica 4,229 y una significancia de p_valor=0.156. motivación tiene una media de 4.401 para los directores de Puente Piedra, y una media de 4,218 para los directores Latinoamérica y una significancia de p_valor=0.183. Analizando los valores encontrados en la tabla 115.5 se puede apreciar que existen variables dentro de las habilidades gerenciales atribuidas a los directores que son altamente significativas y contribuyen en forma adecuada en estimar los parámetros de la *capacitación* que reciben. Entre estas tenemos a: manejo de conflictos con p= 0.004, es decir, si se maneja los conflictos en la empresa, esta puede tener una visión más amplia de su empresa; coaching y retroalimentación con p=0.024 y liderazgo con p=0.0. Por otro lado, existen variables que no tiene una diferencia significativa, y estos cambios deben ser atribuidos al azar, y no a los factores asociados a ellas, entre estas variables tenemos la: solución de problemas con p= 0.417; comunicación con p= 0.351; motivación con p= 0.396; delegar con p=0.417 y trabajo en equipo con p=0.606.

## 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 mypes. *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 mypes.* 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 mimypesdel 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