

## 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**

### 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 mypes del 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 mypes hacia 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 mypes locales.

### 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*), 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 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 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 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 1,728 (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*

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

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

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

Fuente: Elaboración propia.

## Resultados

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

H1: Las *habilidades directivas* de los directores de mypes del municipio de Xalapa, 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 103.3; 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 Xalapa, Veracruz y sus correspondientes en el estudio en general realizado en Latinoamérica.

**Tabla 103.3.**  
*Estadística descriptiva comparativa de la muestra de Xalapa, Veracruz con la del estudio en general.*

| Variable                     | Local |       |                | Latinoamérica |                |                          |
|------------------------------|-------|-------|----------------|---------------|----------------|--------------------------|
|                              | Alpha | Media | Desv. Estándar | Media         | Desv. Estándar | Valor p de la diferencia |
| Solución de problemas        | 0.764 | 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 .                 |

|              |       |       |       |       |       |            |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|------------|
| 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 estratégica 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:

$X_1$  = Media local

$X_2$  = Media Latinoamérica

$H_0: X_1 = X_2$

$H_1: X_1 \neq X_2$

$\alpha = .05$

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  $H_0$  planteada.

Por otro lado, para las variables: “manejo de conflictos”, “coaching y retroalimentación”, “motivación”, “trabajo en equipo” y “capacitación”, se rechaza la  $H_0$ . 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 mypes locales.

## 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). *Leveraging training skills development in SMEs. An analysis of ostim organised industrial zone, Turkey*. OCDE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012a). *Leveraging training and skills development in SMEs. An analysis of two Canadian urban regions: Montreal and Winnipeg*. OCDE.
- Perks, S. & Struwig, M. (2014). Skills necessary to grow micro entrepreneurs into small business entrepreneurs. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 8, 171.
- Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87-101.
- Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 3(2), 8-18.
- Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las 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 mypes del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa*, 6, 187–197. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol6-2018-Especial.pdf>

- Van Praag, C.M., Cramer, J.S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica*, 68(269), 45–62. <https://dx.doi.org/10.1111/1468-0335.00232>.
- Vargas, B. & Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuaderno de Difusión*, 13(24), 59-80.
- Weber, M., Crawford, A., Rivera, D. & Finley, D. (2011). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106.
- Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Prentice Hall.