

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

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 mypes para identificar las necesidades de formación en estas y generar programas de *capacitación en habilidades directivas*. El establecimiento de los programas de *capacitación en 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*), 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.

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 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 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 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 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 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 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.

Variable	Local			Latinoamérica		
	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	Coficiente	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,

- 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.