

Capítulo 35. La aplicación de las habilidades gerenciales y su impacto en las mypes De Cd. Reynosa Tamaulipas.

Ma. Teresa Cavazos Alanis
Diana Laura Robles Pérez
Alma Delia Robles Pérez
María Soledad Ocañas Martínez

Universidad Tecnológica De Tamaulipas Norte 01

DOI: [10.46990/iQuatro.2024.09.5.35](https://doi.org/10.46990/iQuatro.2024.09.5.35)

Resumen

El presente documento fue realizado por el cuerpo académico de la carrera de administración, de la Universidad Tecnológica de Tamaulipas Norte, en donde se toman como base los resultados de las variables: comunicación, manejo de conflictos, motivación, delegación de autoridad y responsabilidad, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación de la encuesta aplicada para conocer la diferencia en las estrategias de gestión que tienen los directores y directoras de las micro y pequeñas empresas de la Cd. de Reynosa Tamaulipas y se realizó un análisis para determinar cuál es el impacto en la aplicación de las habilidades gerenciales en las micro y pequeñas.

Se utilizó el método cuantitativo donde se consideran los resultados de las variables antes mencionadas. Se considera un estudio No experimental, transeccional ya que, se observa el fenómeno existente y posteriormente se analiza. Se recolectaron datos en un tiempo único para posteriormente describir y analizar las variables y finalmente correlacional al describir las relaciones entre las categorías de capacitación, liderazgo y trabajo en equipo.

Los datos más relevantes del estudio se detectan en la categoría de capacitación donde en la mayoría de las variables se observan rangos bajos, así como también en la categoría de liderazgo y trabajo en equipo. Evidenciando que la aplicación de habilidades gerenciales tiene un impacto directo en las MYPES de Ciudad Reynosa, Tamaulipas. Estas habilidades bien aplicadas ayudan a las empresas a establecer una dirección estratégica,

Palabras clave

Directivos, Habilidades Gerenciales, Impacto, MYPES

Introducción

La actividad empresarial de las MYPES en Cd. Reynosa, Tamaulipas contribuye y promueve considerablemente en el desarrollo económico, la expansión del mercado y la generación de empleos. Según indicadores del INEGI 2022, Tamaulipas el primer trimestre registró en las actividades empresariales una variación anual de 1.8 %, lo que ubicó a este estado en el lugar 22 a nivel nacional. En el segundo trimestre del mismo año, el resultado aumentó a 3 % en el total de la actividad económica estadística que situó a Tamaulipas en el lugar 13 a nivel nacional. Lizarazo Carolina (2023).

En este sentido, para lograr resultados positivos en el desarrollo de una empresa es necesario considerar como un indicador la correcta aplicación de las habilidades gerenciales, también conocidas como serie de capacidades autodirigidas para realizar actividades de liderazgo no solo porque son parte sustancial del proceso directivo, sino porque también promueven la productividad, la eficiencia, la confianza, un ambiente de trabajo positivo, la toma de decisiones acertadas y la estimulación de la innovación. Por lo tanto, es fundamental que los líderes y gerentes de estas empresas desarrollen y fortalezcan estas habilidades para promover un clima organizacional favorable.

El objeto de estudio son los directivos de las MIPES de Reynosa, Tamaulipas y la aplicación de sus habilidades directivas. Se observan como variables las habilidades de: comunicación, manejo de conflictos, motivación, delegación de autoridad y responsabilidad, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación. Es un estudio descriptivo con enfoque cuantitativo y siguiendo la metodología científica se evalúa su impacto en el sector empresarial y se analizan los resultados.

La eficiente aplicación de las habilidades gerenciales en una pequeña empresa puede conducir a un crecimiento más rápido y sólido, a una competitividad mayor, rentabilidad y una cultura de trabajo saludable. Naranjo Arango, R. (2015). Por lo tanto, la interrelación entre directivo y trabajador es fundamental para que ambos esfuerzos se dirijan hacia el cumplimiento de las metas organizacionales, llegar a un consenso general con los miembros del equipo en cuanto al cumplimiento de las metas debe hacerlos sentir parte del proceso donde la tarea no es fácil pero si se aplican los procesos de comunicación correctamente, el resultado puede ser positivo.

Revisión de la Literatura

Las habilidades gerenciales y su aplicación en el desarrollo de una empresa

La aplicación de habilidades gerenciales en las microempresas es fundamental para su éxito y crecimiento de una empresa. A pesar de su tamaño reducido, estas habilidades son esenciales para tomar decisiones efectivas, liderar equipos y administrar recursos de manera eficiente.

Las habilidades que los directivos y/o gerentes de pymes son de tres tipos: técnicas, que involucran el conocimientos y experiencias de acuerdo con el área que ocupa; las humanas, respecto a capacidad de interactuar con las personas, con los empleados a su cargo además de clientes, proveedores, competidores, aliados, entre otros; y, las conceptuales: la capacidad de formulación de ideas y solución de problemas, que permiten a las pymes tiene una mayor relevancia en sus resultados. Leyva Castillo (2011).

Por otra parte, la comunicación efectiva en una empresa pequeña es esencial para su funcionamiento eficiente y su éxito. Dado que las microempresas a menudo tienen estructuras organizativas más simples y equipos más reducidos, la comunicación puede ser más directa y simple.

Se consideran algunos aspectos fundamentales para que se realice el proceso como definir roles y responsabilidades, establecer metas y expectativas claras y directas, para facilitar la comunicación se debe complementar con algunas herramientas como los correos electrónicos, mensajes de texto, aplicaciones de mensajería instantánea, plataforma de colaboración en línea esto para mantener una actualización de la información de forma simultánea.

La comunicación cara a cara es una de las óptimas para utilizar, sobre todo en las empresas pequeñas, dado que el equipo de trabajo suele ser muy reducido. La comunicación efectiva en una empresa pequeña es clave para mantener a todos en sintonía y maximizar la productividad y la satisfacción de los empleados. La transparencia, la empatía y la apertura son fundamentales para lograr una comunicación exitosa en este entorno empresarial. Traverso Holgin (2017).

La capacitación para directores de empresas es esencial para garantizar el crecimiento, la eficiencia y la sostenibilidad de una organización en un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico. Algunas de las razones por las cuales debe considerar como un factor importante son: La capacitación proporciona a los directores las herramientas y el conocimiento necesarios para tomar decisiones estratégicas acertadas. Les ayuda a analizar datos, evaluar riesgos y oportunidades, y a desarrollar una visión a largo plazo para la empresa.

Según Rodríguez (2005), la importancia de la capacitación radica en lo siguiente:

Ayuda a la organización, conduce a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales; Ayuda al individuo, da lugar a que el trabajador interiorice y ponga en prácticas las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso; Ayuda a las relaciones en el grupo de trabajo, fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

El liderazgo es otra habilidad gerencial fundamental. Un buen líder es capaz de inspirar y motivar a su equipo, fomentar un ambiente de trabajo positivo y promover la colaboración. En las MYPES, donde los recursos son limitados, un líder efectivo puede marcar la diferencia al impulsar la productividad, promover la innovación y fomentar el crecimiento profesional de sus empleados (López Aparicio, 2001).

Las funciones principales del trabajo en equipo en una empresa es fomentar la colaboración la cooperación entre los empleados para lograr objetivos comunes y maximizar la eficiencia y efectividad de la organización. También desempeña un papel fundamental en el funcionamiento de una empresa al permitir que los empleados colaboren, compartan conocimientos y experiencias, y trabajen juntos para lograr los objetivos de la organización de manera más efectiva.

La delegación de autoridad en una empresa es un proceso esencial y beneficioso. Cuando se delega autoridad, los empleados se vuelven más responsables de los resultados. Esto fomenta un mayor compromiso y sentido de propiedad en relación con las tareas asignadas. Al delegar tareas y autoridad a los empleados, se les brinda la oportunidad de desarrollar y mejorar sus habilidades. Esto puede llevar a un mayor crecimiento profesional y personal, ya que los empleados asumen nuevas responsabilidades y desafíos (Madrigal Torres, 2009).

El factor motivación en una empresa pequeña es fundamental para el éxito y el bienestar de la organización. Aunque las empresas pequeñas pueden carecer de los recursos y las estructuras de una empresa más grande, la motivación de los empleados puede marcar una gran diferencia en su desempeño y crecimiento. En una empresa pequeña, perder empleados clave puede ser especialmente perjudicial. La motivación contribuye a la retención de talento, ya que los empleados felices y motivados son menos propensos a buscar oportunidades en otros lugares (Coromoto, 2018).

Metodología

Para el desarrollo del presente estudio se utilizó el método cuantitativo donde se consideran los resultados de las categorías: comunicación, manejo de conflictos, motivación, delegación de autoridad y responsabilidad, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación.

El diseño es No experimental, transeccional ya que, se observa el fenómeno existente y posteriormente se analiza. Se recolectaron datos en un tiempo único para posteriormente describir y analizar las variables y finalmente se tiene un alcance correlacional al describir las relaciones entre las categorías de capacitación, liderazgo y trabajo en equipo.

La comunicación es un factor determinante en la aplicación de las habilidades directivas en una empresa por lo tanto se desarrolla la siguiente Hipótesis: “Los directores de las mypes no utilizan los canales adecuados para aplicar las habilidades gerenciales”

De acuerdo con el Directorio estadístico Nacional de Unidades Económicas DENUE (2023) se cuenta con 2,2491 micro y pequeñas empresas en Cd, Reynosa Tamaulipas tomándose como población a los directores de estas, donde aplicaron un total de 700 encuestas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023 de las cuales se validaron 492 para tomarse como muestra para el presente estudio.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Reynosa, Tamaulipas, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del $\pm 5\%$ y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50%).

Como instrumento de medición se utiliza información de la base de datos de RELAYN 2022; del instrumento de recolección de datos RELAYN 2022 y se analizaron 7 dimensiones de los cuales se consideraron 14 ítems del cuestionario donde solo se observan y analizan los resultados. La encuesta fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual se solicitó la colaboración de los estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar dicha encuesta.

Resultados

En este estudio se observaron y posteriormente se analizaron 7 dimensiones y 14 ítems donde se muestran los resultados obtenidos en la recolección de los datos.

Manejo de conflictos	De acuerdo	No se/ no aplica	En desacuerdo
Soy hábil para resolver conflictos y tomar decisiones.	88.41%	3.05%	8.13%

Gráfica 35.1

Manejo de Conflictos



Respecto al manejo de conflictos, el 88.44%, que representan 436 directores de mypes que representan 436 directores están de acuerdo respecto a ser hábiles para resolver disputas y tomar decisiones acertadas.

Comunicación	De acuerdo	No se/ no aplica	En desacuerdo
Cuando doy una indicación o instrucción me cercioro de que se me entendió el mensaje	95.53%	3.25%	1.92%

Gráfica 35.2

Comunicación

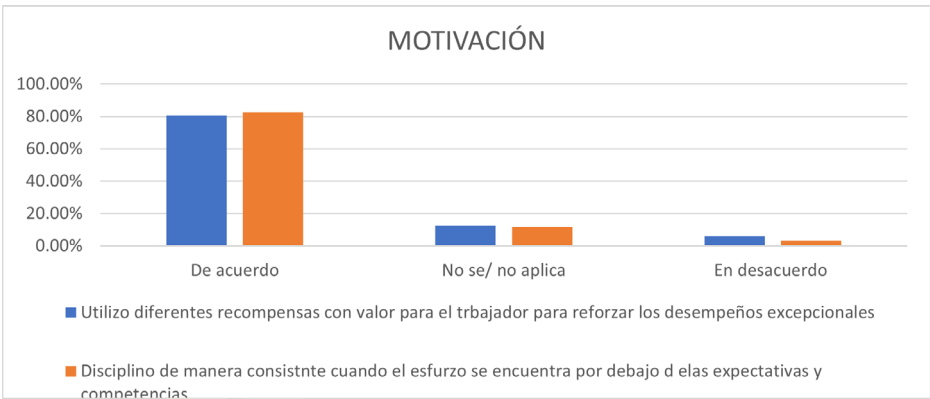


Como muestran la tabla y Gráfica 35.2 el 95.53% que representan 470 directores se cercioran de que los colaboradores reciben el mensaje al girar indicaciones o instrucciones y solo el 1.92% no están de acuerdo en ello.

Motivación	De acuerdo	No se/ no aplica	En desacuerdo
Utilizo diferentes recompensas con valor para el trabajador para reforzar los desempeños excepcionales	80.49%	12.60%	5.89%
Disciplino de manera consistente cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias	82.52%	11.59%	3.05%

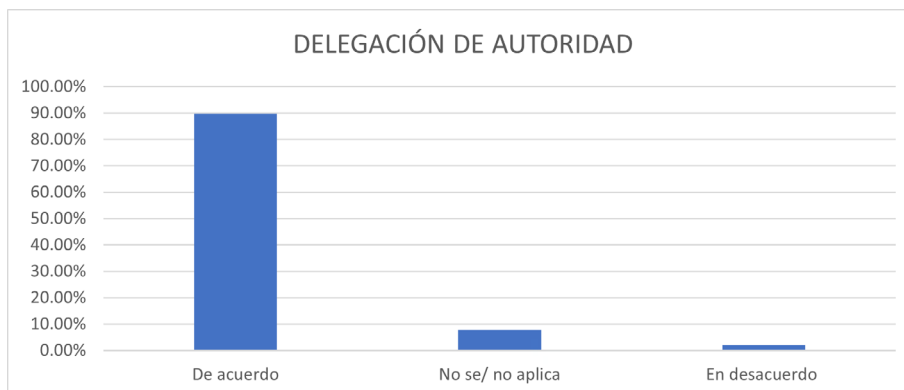
Gráfica 35.3

Motivación



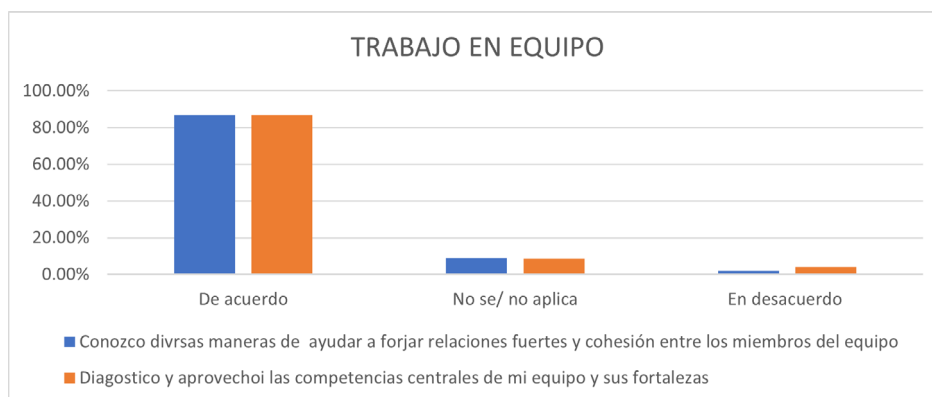
Como indican la tabla y Gráfica 35.3, el 80.40% de los empresarios, que representan 396 directores utilizan diferentes recompensas con valor para el trabajador, reforzando los desempeños excepcionales. Además, 406 directores, que representan el 82.52% indican que disciplinan de manera consistente cuando el esfuerzo no es el pertinente, es decir, cuando se encuentra debajo de las expectativas y competencias.

Delegación de autoridad	De acuerdo	No se/ no aplica	En desacuerdo
Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la fecha y forma de realizar el trabajo	89.63%	7.72%	2.03%

Gráfica 35.4*Delegación de autoridad*

De los directores encuestados, 441 representando el 89.63% de los encuestados permiten la participación de los trabajadores que aceptan tareas en tiempo y forma para realizarlas.

Trabajo en equipo	De acuerdo	No se/ no aplica	En desacuerdo
Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo	86.79%	8.94%	2.03%
Diagnóstico y aprovecho las competencias centrales de mi equipo y sus fortalezas	86.79%	8.57%	4.07%

Gráfica 35.5*Trabajo en equipo*

En cuanto al trabajo en equipo el 86.79% de los directores que representan 427 entidades económicas están de acuerdo en que conozco diversas maneras de ayudar a forjar

relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo, así como al diagnosticar y aprovechar las competencias centrales de los trabajadores y sus fortalezas.

Liderazgo	De acuerdo	No se/ no aplica	En desacuerdo
Administro bien en tiempo en reuniones y respeto los horarios	87.89%	8.94%	2.24%
Sé integrar los recursos técnicos, materiales y humanos para realizar el trabajo	89.43%	7.72%	2.64%
Hago muchos comentarios positivos y emito juicios moderados y d valor	87.60%	8.74%	3.66%

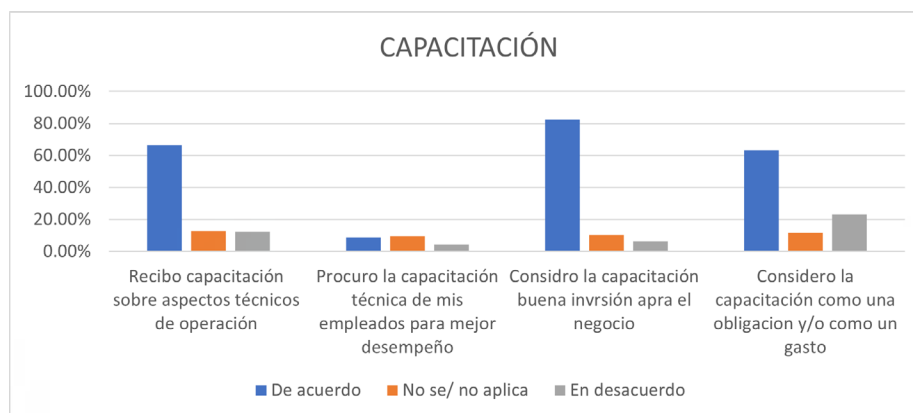
Gráfica 35.6

Liderazgo



En cuanto a la habilidad de liderazgo 432 directores, que representan el 87.08% están de acuerdo en que administran bien el tiempo en las reuniones respecto al horario, en tanto 440, que es el 89.43% de los encuestados indican que saben integrar los recursos técnicos, materiales y humanos para realizar el trabajo, otro de los ítems analizados de este escenario se refiere a que el 87.06% de los directores que representan 431 empresas están de acuerdo en que realizan muchos comentarios positivos y emiten juicios moderados y de valor, también el 80.69%, es decir 397 directores están de acuerdo en que comunican con una visión positiva, llegando tanto al corazón como a la mente de las personas.

Capacitación	De acuerdo	No se/ no aplica	En desacuerdo
Recibo capacitación sobre aspectos técnicos de operación	66.67%	13.01%	12.20%
Procuro la capacitación técnica de mis empleados para mejor desempeño	8.89%	9.55%	4.47%
Considero la capacitación buena inversión para el negocio	82.52%	10.37%	6.50%
Considero la capacitación como una obligación y/o como un gasto	63.41%	11.59%	23.17%

Gráfica 35.7*Capacitación*

En cuanto a la capacitación, encontramos que el 66.67% de los directores, que representan 328 jefes de empresas indican que han recibido capacitación sobre aspectos técnicos de operación para su empresa y el 63.41% que representa 312 directivos, consideran que la capacitación es una obligación y/o un gasto, son los resultados más bajos de todos los ítems analizados, esto indica que los microempresarios no están motivados o que no cuentan con los recursos suficientes para capacitarse a sí mismo y a sus trabajadores, debido quizá a la costumbre de realizar siempre las mismas operaciones y no percatarse de la necesidad y beneficios de la capacitación, esto a pesar que el 82.52% de los dirigentes consideran la capacitación como una buena inversión para el negocio, hecho que se contrapone a la respuesta proporcionada en el ítem anterior.

Discusión

Al contrastar los resultados obtenidos de las categorías observadas en el presente estudio se observa que respecto al manejo de conflictos los directores de las MYPES en Reynosa, Tamaulipas son hábiles para resolver conflictos y tomar decisiones acertadas, así como

también, son considerados al permitir que sus trabajadores expresen su punto de vista y comenten sus dudas al respecto, ya que , la resolución de disputas eficiente contribuye a un ambiente laboral más armonioso, lo que puede aumentar la moral y la satisfacción de los empleados. Stephen P. Robbins (2009).

Las empresas, actualmente enfocan sus estrategias para reclutar el mejor talento humano, retenerlo, asegurar su pertenencia y crecer juntos en todos los niveles. Esto no es una tarea sencilla, sobre todo, si se quiere lograr direccionar los recursos hacia las metas y que este ayude al desarrollo y fortalecimiento de la organización. Por otra parte, se analiza que los directores aplican retroalimentación al dar las instrucciones o indicaciones por lo que se considera que existe una buena comunicación esto se refleja al observar los resultados, ya que mencionan ser muy claros al proporcionar entrenamiento u orientación a sus trabajadores.

En el rubro de la motivación los directores se muestran un poco renuentes al recompensar al trabajador en su buen desempeño pues dirigen su estrategia a asegurarse de que sus trabajadores se sientan tratados con justicia y equidad. Confían en sí mismos y en su personal y comparten la responsabilidad y la autoridad aunque no permiten con frecuencia la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a fecha y forma de realizar el trabajo.

Los directores de las mypes fomentan el esfuerzo coordinado y el trabajo en equipo, sin embargo, carece de consolidar relaciones fuertes y cohesión entre sus miembros en ocasiones desaprovecha las competencias y fortalezas de su equipo.

También sabe motivar al personal para continuar con sus labores pero no administra bien el tiempo en las reuniones y suele no respetar los horarios en ocasiones. La integración de los recursos técnicos, materiales y humanos no son un factor que predomine en su dirección. Como líder de una empresa suele ser un poco reservado al emitir juicios de valor y comentarios positivos.

Según los autores José Enrique, Alberto Ferreiro, Mirna Lázara González (2019) “La gestión de la capacitación de directivos contribuye al logro de una gestión empresarial sostenible”.

Se analiza la importancia de que se implemente un modelo de capacitación interna en las MYPES como una posible solución para que puedan mejorar su competitividad y desarrollo considerando sobre todo, que el presupuesto esté acorde al tamaño y limitaciones de la empresa y se adecue a los perfiles de los colaboradores.

En la realización de este proyecto se contó con limitantes respecto a poca congruencia en las respuestas a los ítems del instrumento aplicado, debido en parte a la escasa disposición de microempresarios a analizar los conceptos para proporcionar una respuesta pertinente, en específico en lo concerniente al trabajo de sus colaboradores, indican que están dispuestos a escuchar y atender sugerencias del personal, sin embargo, en la práctica real no es así.

Conclusión

Las habilidades gerenciales como la comunicación, el manejo de conflictos, la motivación, la delegación de autoridad y responsabilidad, el trabajo en equipo, el liderazgo y la capacitación tienen un impacto significativo en el clima organizacional de las pequeñas empresas en Latinoamérica.

Estas habilidades pueden promover la productividad, la eficiencia, la confianza, un ambiente de trabajo positivo, la toma de decisiones acertadas y la estimulación de la innovación.

Por otra parte, la capacitación de un director de empresas es esencial para mantenerse actualizado, tomar decisiones efectivas y liderar con éxito una empresa en un entorno empresarial en constante evolución.

La inversión en la capacitación de los directores es apostar al éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. Por lo tanto, es fundamental que los directores o responsables de estas organizaciones desarrollen y fortalezcan sus habilidades para promover un clima organizacional pertinente y coadyuven al éxito y desarrollo de los objetivos de la empresa.

Referencias

- Naranjo Arango, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Gestión eficaz del tiempo y control del estrés*, 38, 119-146. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Leyva-Carreras, A.B., Espejel Blanco, J.E. & Cavazos-Arroyo, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes)- *Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7-22. <http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>
- Lizarazo, C. (2023). Las PyMEs en México: Retos e importancia [conekta.com/blog/las-pymes-https://www.en-mexico-retos-e-20aportan%20un%2042,8%25%20a%20los%20comercios%20medianos](https://www.conekta.com/blog/las-pymes-https://www.en-mexico-retos-e-20aportan%20un%2042,8%25%20a%20los%20comercios%20medianos)
- Leyva, M., Hernández, L., Ortega, M.L. (2011). Manual de habilidades gerenciales Universidad Técnica Nacional Cd. México <https://www.utn.ac.cr/sites/default/files/attachments/Manual%20de%20Habilidades%20Gerenciales.pdf>

- Traverso, P.A., Williams, B.G., Palacios I.R. (2017). “La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios” ISBN 978-9942-960-30-6 Samborondón, Ecuador <https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/download/13/12/72-1?inline=1>
- Cota, J.A (s/f).“La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados” Instituto Tecnológico de Sonora, de Ciudad Obregón, Sonora, México
- Mendoza, A. (2012). Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo, 5ª edición, Trillas, México, D. F.
- Rodríguez T. (2005), Clima organizacional y productividad: El papel inspirador de la supervisión. Colombia: Consult C.A.
- López T.A (2001). Liderazgo Efectivo Santa Cruz Bolivia
- Fernández R. (2020). 5 Beneficios del trabajo en equipo en las empresas. Febrero 17, 2020, de IDESAA Sitio web: <https://idesaa.edu.mx/blog/trabajo-en-equipo-para-el-logro-de-metas/>
- Madrigal, B.E (2009). Habilidades Directivas 2da. Edi. Mc Graw Hill Interamericana
- Peña, H.C (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo IND-TEC, C.A. DOI: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Stephen P. Robbins (2013). Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson Educación, México
- Rodrigo, J. E, Bermúdez, A.F, González M. (2019). “La capacitación de directivos, una perspectiva para el logro de una gestión empresarial sostenible” Didáctica y Educación. ISSN 2224-2643