

Capítulo 44. Las habilidades directivas y su impacto en el desarrollo de las áreas funcionales en las micro y pequeñas empresas de Río Blanco, Veracruz, México.

Omar Juárez Rivera
Sergio Argenis Ortega Rojas
Armando Juárez Santiago
Patricia Espinosa García

Universidad Veracruzana

DOI: [10.46990/iQuatro.2024.09.5.44](https://doi.org/10.46990/iQuatro.2024.09.5.44)

Resumen

El estudio sobre habilidades directivas y su impacto en las micro y pequeñas empresas de Río Blanco, Veracruz, México, revela una relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño en áreas clave como dirección, gestión de ventas, finanzas, mercadotecnia, innovación y producción-operación. La investigación se basó en un enfoque cuantitativo con un diseño transversal y causal. Se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple en micro y pequeñas empresas con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del $\pm 5\%$, y una probabilidad estimada de $p=0.5$. Se llevaron a cabo 450 encuestas entre propietarios, directores o gerentes de estas empresas. Los líderes empresariales mostraron una fuerte aceptación (90%) de afirmaciones relacionadas con habilidades directivas como negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Las áreas de mercadotecnia e innovación destacaron como fortalezas, pero se identificaron oportunidades de mejora en el ámbito financiero. El estudio respalda la importancia de las habilidades directivas para el éxito de las micro y pequeñas empresas. Mejorar estas habilidades podría fortalecer la competitividad, eficiencia y sostenibilidad de estos negocios en el actual entorno empresarial.

Palabras clave

Habilidades directivas, áreas funcionales, pequeñas empresas

Introducción

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en su informe titulado “Demografía de los Negocios” (DN), que compara los nacimientos y defunciones de negocios en México durante el período 2019-2021, se revela que la esperanza de vida de los negocios al nacer en 2019 fue de 8.4 años, la cual se eleva a 10.2 años cuando los negocios sobreviven durante 5 años. A pesar de esto, la mortalidad empresarial es preocupante: en 2019, de cada 100 establecimientos, 52 cerraron a los 2 años, de los cuales 31 lo hicieron al cabo de un año. Es importante destacar que las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99.8% del total de negocios y emplean a alrededor de 27 millones de personas (INEGI, 2021).

Es esencial relacionar tanto el nacimiento como el cierre de negocios con las habilidades directivas de los líderes al mando, ya que estas habilidades pueden impulsar la competitividad de dichos negocios. De acuerdo con una síntesis realizada por Ibarra-Morales et al. (2023) sobre un estudio llevado a cabo por Peña, Posada y Aguilar (2023), las habilidades directivas de los líderes de micro y pequeñas empresas impactan de manera decisiva en la toma de decisiones críticas y no críticas. Los mismos autores concluyen que las habilidades directivas en la toma de decisiones, la gestión del tiempo y la resolución de problemas tienen un impacto positivo en la competitividad de las empresas.

Además, un estudio de Paredes, Ibarra y Moreno (2021) examina cómo las habilidades directivas afectan a las pequeñas y medianas empresas en el clima organizacional. Sus resultados indican que las habilidades de negociación y liderazgo son fundamentales para el clima organizacional. Este tema ha sido ampliamente estudiado en relación con el impacto del clima organizacional en el desempeño de las organizaciones, como se evidencia en las investigaciones de Pineda y Delgado (2020), Flores, Vega y Chávez (2016), y Martínez, Valenzo y Zamudio (2020).

Revisión de la Literatura

Las áreas funcionales de la empresa

Para que las micro, pequeñas y medianas empresas (PYME) puedan operar o llevar a cabo sus actividades es necesario que existan dentro de ellas áreas funcionales, que se definen como estructuras clasificadas por las funciones que realizan las personas dentro de ellas, ya sea porque posean habilidades similares o porque realicen el mismo trabajo bajo el mando de un mismo individuo.

En el caso de las PYMES es difícil identificar de manera clara las áreas funcionales que existen dentro de ellas, ya que, por definición, no se integran por muchos trabajadores y en la mayoría de las ocasiones, varias tareas son ejecutadas por la misma persona. A pesar de ello, estas áreas se encuentran presentes de forma más o menos explícita, ya que la carencia o mal funcionamiento de ellas puede traer consecuencias negativas a la organización, tal como se verá a continuación.

La primera área es la dirección, pues toda empresa tiene un rumbo hacia el cual pretende ir, sin embargo, la dirección debe estar a cargo de personas que sean competentes y que posean ciertas cualidades tales como experiencia y entendimiento de lo que se desea lograr, que le permitan a la organización cumplir con sus metas y objetivos (Peñafiel-Loor, 2019).

De la misma forma, la dirección brinda herramientas clave en el proceso administrativo ya que al tener una visión clara de lo que se quiere alcanzar, dentro de la empresa se desarrollan habilidades como la autoridad, comunicación, liderazgo, poder de cambio e incluso tiene una influencia positiva en el ambiente laboral, pues los trabajadores se sienten motivados al ver los logros alcanzados y esto trae como consecuencia mejoras en su desempeño y desenvolvimiento personal (Guerra, 2023).

Un factor que se encuentra estrictamente relacionado con la gestión de ventas es el área de mercadotecnia, pues algunas veces, es a través de este medio cuando se tiene el primer acercamiento con el cliente y es en este ámbito en donde las PYMES se encuentran en desventaja, debido a que la teoría establecida para el concepto de mercadotecnia ha sido diseñado y mayormente orientado a las grandes empresas que cuentan con recursos financieros suficientes para poner en práctica todo el proceso que se compone de planeación, investigación de mercados, publicidad e implementación de la mezcla de mercadotecnia (Moreno, 2020).

Según un estudio realizado por Camacho (2019) citado por Erazo-Rivera (2021), las PYMES no hacen uso de los medios electrónicos para publicitarse por ejemplo en redes sociales ni han realizado transacciones a través de ellos, lo cual es preocupante dado que es cada vez más común utilizar estos medios para comprar y vender, lo cual muestra indicadores fuertes de que los microempresarios no tienen el conocimiento ni las habilidades suficientes para adentrarse en este mundo digital.

De la misma forma, Juárez (2017) citado por Ismael et. al. (2018), llegó a la conclusión de que la mercadotecnia representa uno de los desafíos más grandes para la PYMES debido a la falta de conocimiento en cuanto al desarrollo o al hacerles llegar sus productos o servicios a los clientes y la falta de atención al área comercial, así como contar con personal no adecuado para cada uno de los puestos de la organización.

En cuanto a los procesos de innovación en la PYME son claramente diferentes a comparación de las grandes empresas debido a que se ven limitados por la falta de recursos materiales, humanos y económicos, no obstante, también poseen una mayor libertad para tomar decisiones y reaccionar con rapidez y autonomía ante los cambios de su entorno, lo cual, puede ser un factor muy importante dado a que los cambios tecnológicos a su alrededor avanzan con fuerza y velocidad, al igual que la competencia, con lo cual, pueden desarrollar capacidades y competencias dinámicas para reinventar sus procesos y crear una cultura organizacional innovadora (Acs y Audretsch, 1987 citado por Proenca, 2020).

Es significativo mencionar que, a pesar de las restricciones que puedan presentar, las PYMES tienen presencia e influencia en todos los sectores productivos y de servicios, sin embargo, su producción y modo de operación es distinta y particular en cada una de ellas, ya que a menudo surgen de pequeños emprendimientos. En América Latina las PYMES se componen de una estructura productiva especializada en la creación de bienes y servicios de bajo valor agregado y pocas ventajas competitivas que tienen influencia en la productividad y resultados de la empresa, en donde su supervivencia se ve amenazada por las nuevas prácticas de administración y la constante reinención de la forma de hacer negocios, pues como se mencionó anteriormente, son gestionadas de forma tradicional, sobre todo si se trata de empresas familiares (Cervantes y Oviedo, 2018 citado por Zambrano-Alcívar, 2018).

Las Habilidades directivas

Las habilidades directivas son aquellas que permiten un desempeño excepcional y potencian las condiciones de los colaboradores, los cuales, contarán con la capacidad de tomar decisiones asertivas que convengan a la organización. Asimismo, hacen alusión al comportamiento para la obtención de resultados, el colaborador se sitúa como un líder que toma en cuenta las necesidades de su equipo de trabajo, y los resultados para incrementar la eficiencia organizacional y la productividad (González, 2021).

Las habilidades directivas se pueden agrupar en: la negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

Se puede entender la negociación como un proceso en que dos o más partes con intereses diferentes sobre un determinado tema, tratan de alcanzar un acuerdo por medio de concesiones mutuas. Negociar es intercambiar, ceder algo a cambio de algo. No es un acto ni un momento concreto sino un proceso que como tal requiere una planificación previa, un desarrollo y unos resultados (Unniun, 2018).

De acuerdo con Guerrero (2019) la negociación es una habilidad directiva muy importante ya que como directivos o mandos intermedios estamos continuamente negociando bien sea un convenio, soluciones a un posible conflicto laboral, un contrato, plazos, precios o garantías con nuestros proveedores, clientes o colaboradores

La toma de decisiones es una parte importante de la actividad administrativa. La decisión es la pieza clave de la labor directiva, y el proceso de toma de decisiones. Se puede definir la toma de decisiones como el proceso de seleccionar la solución más adecuada de entre un conjunto de alternativas con la finalidad de lograr el resultado esperado. Implica considerar varios factores, evaluar los beneficios y repercusiones de cada opción para tomar una decisión acertada. El objetivo de cualquier proceso de toma de decisiones es llegar a una conclusión lo más informada posible dada la información disponible (Oviedo, 2023).

En el contexto empresarial, la toma de decisiones se convierte en sinónimo de gestión. Para gestionar hay que decidir y son los líderes empresariales quienes deben hacerlo, determinando qué se debe hacer y cómo debería hacerse, así como cuándo y por quién debe hacerse (Tiffin, 2023).

Una habilidad directiva indispensable es la de liderazgo, una definición común del liderazgo es “el proceso a través del cual un individuo influye en un grupo de individuos para alcanzar una meta común” (Alcazár, 2020, pág. 89). El liderazgo es la capacidad de influir en las demás personas para el logro de los objetivos. En términos generales se ha considerado como requisito para el liderazgo la posesión de ciertas cualidades que son intransferibles, como la habilidad, la destreza y el prestigio personal. Consecuentemente, los mayores peligros para el líder no están en el rango y el puesto que ocupa sino en sus rivales potenciales que pueden tener cualidades afines (González, 2018).

La siguiente habilidad es la comunicación directiva es aquella que se ocupa de generar las mejores estrategias para transmitir mensajes a públicos internos y externos, pero también es responsable de fomentar la comunicación en toda la organización. Esta es vital para lograr el éxito de los procesos organizacionales, y para ello se deben considerar cambios que ocurren tanto al interior como al exterior de la empresa y cómo pueden modificar la forma de comunicar (Posgrados Comunicación UP, 2019).

Por último, se tiene al trabajo en equipo, que es una extensión del concepto de grupo y ambos se refieren al trabajo de conjunto de varias personas a las cuales las une un objetivo común.

Actualmente el termino de equipo es identificado como forma más avanzada del trabajo con los grupos, ya que expresa un crecimiento de la empresa con productos y ser-

vicios de mayor calidad y capacidad que permiten vencer a sus competidores; en estos nuevos grupos, donde se unen la inteligencia y la acción e integran las fuerzas psicológicas implicadas, se observa el desarrollo y el uso de las técnicas de dinámica de grupo (Pazmiño, 2019).

Metodología

El presente trabajo es resultado de una investigación realizada por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023) bajo el título “Habilidades Directivas y Clima Organizacional en las Micro y Pequeñas Empresas Latinoamericanas”. El objetivo de dicho estudio consiste en examinar la relación entre las habilidades directivas y el desarrollo de las áreas funcionales. Para este trabajo, se realizó el análisis de la información recopilada, y se pretende evaluar la relación de estas habilidades directivas en el desarrollo de las áreas funcionales en las micro y pequeñas empresas de Río Blanco, Veracruz. Este estudio se enmarca en un enfoque cuantitativo de diseño transversal y causal.

Para llevar a cabo la investigación, se empleó un muestreo probabilístico aleatorio simple en las micro y pequeñas empresas de Río Blanco, Veracruz, México, con una plantilla de 1 a 49 empleados, y se estableció un nivel de confianza del 95%, un margen de error del $\pm 5\%$ y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50%). Durante el período comprendido entre el 01 de marzo y el 30 de abril de 2023, se realizaron un total de 450 encuestas. Estas encuestas se dirigieron a propietarios, directores o gerentes de las micro y pequeñas empresas, contando con la asistencia de estudiantes universitarios previamente capacitados para llevar a cabo este proceso.

En consonancia con el objetivo general de la investigación y la revisión de la literatura, se formularon las siguientes hipótesis:

H0: No existe una relación entre las habilidades directivas y el desarrollo de las áreas funcionales de la micro y pequeña empresa (mype).

H1: Las habilidades directivas tienen relación en el desarrollo de las áreas funcionales de la mype.

El instrumento de medición utilizado en esta investigación consiste en la descripción de los procesos del sistema, como dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia y producción-operación. La segunda parte se centra en el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo) en el clima organizacional. Para las secciones correspondientes se emplea una escala de Likert de cinco puntos, que va desde ‘muy en desacuerdo’ (1) hasta ‘muy de acuerdo’ (5).

Resultados

Como se muestra en la Gráfica 44.1, los datos recopilados revelan que el 26% de los líderes de los establecimientos encuestados en el área de dirección están firmemente de acuerdo con las afirmaciones sobre la gestión de la organización, como tener una clara comprensión de la misión y visión del negocio, objetivos bien definidos, estrategias formuladas y establecimiento de la ventaja competitiva. En la misma área funcional, el 55% de los encuestados indicaron estar “de acuerdo”, mientras que menos del 20% expresaron estar en desacuerdo o en total desacuerdo.

En lo que respecta al área de Gestión de Ventas, se observa una tendencia similar a la anterior, ya que los directivos estuvieron de acuerdo en acciones relacionadas con la captación de clientes, estrategias de ventas, promociones, opciones de financiamiento y atención al cliente.

En el ámbito financiero, se percibe un porcentaje más significativo de desacuerdo o total desacuerdo, representando un 36% del total de respuestas, mientras que solo un 44% y 20%, respectivamente, indicaron estar “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”. Aspectos como la consideración del valor de los productos, los precios de venta, las compras a proveedores y los gastos generales no están bien posicionados entre los empresarios encuestados.

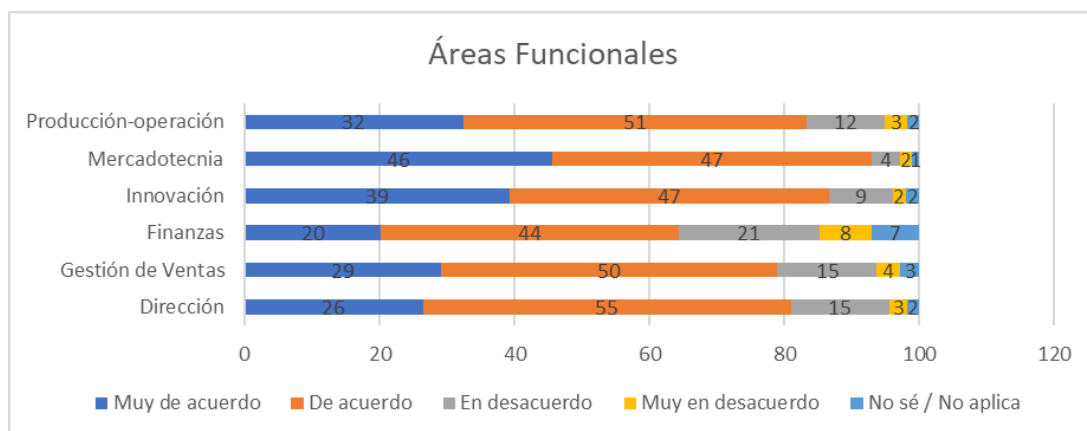
No obstante, el área funcional que obtuvo los resultados más positivos entre los directivos fue la de mercadotecnia, con una tasa de aceptación de casi el 93%. Las afirmaciones relacionadas con el servicio al cliente, estrategias de fijación de precios, desarrollo de marca, actividades publicitarias y pruebas de productos recibieron una fuerte aceptación por parte de los encuestados.

Se observa una tendencia igualmente positiva en el área de innovación, con una aceptación del 87% entre el total de encuestados. Los elementos relacionados con el desarrollo de innovaciones en productos, procesos, canales de distribución y estructuras organizativas recibieron respuestas positivas de manera consistente.

Por último, el área de producción-operación demostró un desempeño aceptable, ya que el 83% de los encuestados respondieron de manera afirmativa a las afirmaciones realizadas. Los directivos demostraron un enfoque en la calidad de los productos ofrecidos, los plazos de entrega, la gestión de inventarios y la reducción de costos.

Gráfica 44.1.

Porcentaje de aceptación en las áreas funcionales por los directivos de las empresas de Río Blanco, Ver.



Los resultados del estudio revelan una tendencia consistente en las habilidades directivas. En todas las áreas, como trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación, los líderes empresariales mostraron una fuerte inclinación hacia la aceptación de las afirmaciones propuestas. Un impresionante 36% respondió con “muy de acuerdo”, mientras que el 53% optó por “de acuerdo”. En conjunto, estas cifras representan un notable 90% de aceptación general para las afirmaciones planteadas, estos datos se muestran en la Gráfica 44.2.

En el ámbito de la negociación, las afirmaciones se centraron en aspectos clave como la resolución de acuerdos satisfactorios, la consecución de compromisos mutuos, la identificación de problemas, formas de cooperación, resultados derivados de la cooperación y negociación, así como los procesos para la resolución de conflictos.

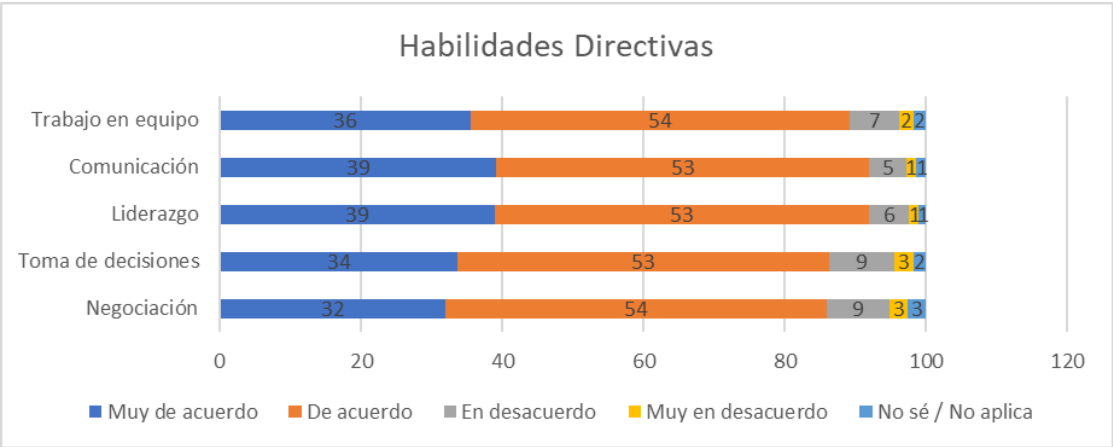
En cuanto a la habilidad de liderazgo, los ítems se enfocaron en la aceptación del estilo de liderazgo que los directivos ejercen sobre sus colaboradores y en la percepción que tienen de sí mismos como líderes.

La habilidad de comunicación abordó afirmaciones relacionadas con la forma en que los directivos establecen canales y modos de comunicación, ofrecen retroalimentación y transmiten sus ideas a los colaboradores.

Finalmente, en lo que respecta al trabajo en equipo, las afirmaciones se centraron en cómo los líderes organizan relaciones sólidas para la formación de equipos de trabajo y en su capacidad para motivar a dichos equipos.

Gráfica 44.2.

Porcentaje de aceptación de las habilidades directivas por los directivos de las empresas de Río Blanco, Ver. Elaboración propia.



Discusión

Los resultados de la investigación sobre habilidades directivas en micro y pequeñas empresas en Río Blanco, Veracruz, México, ofrecen una visión integral de la relación entre las competencias de liderazgo y el desempeño empresarial. Estos hallazgos tienen implicaciones significativas para entender y mejorar la gestión en este sector.

Los resultados revelan una relación importante entre las habilidades directivas y el desempeño en áreas funcionales clave. La aceptación general de las afirmaciones sugiere que los líderes reconocen la importancia de estas habilidades para la eficiencia y competitividad de sus empresas.

Las áreas de mercadotecnia e innovación destacan como puntos fuertes, reflejando la importancia que los líderes otorgan a la adaptación al entorno y la diferenciación en el mercado. Sin embargo, la identificación de oportunidades de mejora en el ámbito financiero señala la necesidad de fortalecer las habilidades directivas en la gestión económica.

La fuerte aceptación de habilidades directivas sugiere que los líderes comprenden su impacto directo en la competitividad empresarial. Reforzar estas habilidades podría ser un camino eficaz para enfrentar desafíos comerciales y mejorar la capacidad de adaptación de las micro y pequeñas empresas.

Dado que la investigación se centra en empresas de Río Blanco, Veracruz, se destaca la importancia de considerar el contexto empresarial local al diseñar estrategias de desarrollo

de habilidades directivas. Las características específicas de la región pueden influir en la efectividad de ciertas competencias.

La identificación de áreas de oportunidad resalta la importancia de programas de formación empresarial que se centren en el fortalecimiento de habilidades directivas, especialmente en temas financieros. Esto podría traducirse en una mejora tangible en el desempeño y la supervivencia de las micro y pequeñas empresas.

Se reconoce que este estudio tiene limitaciones, como su enfoque en una ubicación específica. Futuras investigaciones podrían ampliar el alcance geográfico y explorar en mayor profundidad la relación entre habilidades directivas y resultados empresariales a largo plazo.

En resumen, los resultados y análisis de este estudio subrayan la importancia crítica de las habilidades directivas en el contexto de las micro y pequeñas empresas. Reforzar estas competencias no solo podría impulsar la competitividad actual sino también contribuir a la sostenibilidad y crecimiento a largo plazo de estos negocios en Río Blanco y, por extensión, en contextos similares.

Conclusiones

En conclusión, el estudio sobre las habilidades directivas y su relación en el desarrollo de las áreas funcionales en las micro y pequeñas empresas de Río Blanco, Veracruz, México, arroja resultados importantes. La investigación revela que existe una relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño en áreas clave como dirección, gestión de ventas, finanzas, mercadotecnia, innovación y producción-operación.

Los líderes empresariales encuestados demuestran una sólida aceptación de las afirmaciones relacionadas con habilidades directivas como negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Este respaldo sugiere que las habilidades directivas son percibidas como fundamentales para el éxito de las micro y pequeñas empresas en la región.

En particular, las áreas de mercadotecnia e innovación destacan como puntos fuertes, con altos niveles de aceptación por parte de los directivos. Estas áreas son clave para la adaptación al entorno empresarial actual y para mantener la competitividad en el mercado.

Por otro lado, se identifican áreas de oportunidad, especialmente en el ámbito financiero, donde un porcentaje significativo de directivos no está totalmente de acuerdo con afirmaciones relacionadas con la consideración del valor de los productos, los precios de venta y los gastos generales. Esto sugiere la necesidad de mejorar las habilidades directivas en aspectos financieros para fortalecer la gestión económica de las empresas.

En general, los resultados respaldan la idea de que el desarrollo de habilidades directivas influye de manera positiva en el desempeño de las áreas funcionales de las micro y pequeñas empresas. Fortalecer estas habilidades podría contribuir significativamente a mejorar la competitividad, la eficiencia y la sostenibilidad de este tipo de negocios en el contexto empresarial actual.

Referencias

- Alcázár, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Revista de coyuntura y perspectiva* [online], 89-122.
- Cervantes Hurtado, G., Paredes Zempual, D., Ibarra Morales, L., & Campoy Alvarado, S. (2023). Management skills in the competitiveness of small and medium-sized companies in the southern region of Sonora, Mexico. *Ágora De Heterodoxias*, 9(1), 22-37. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7855388>
- Cesuma. (2023). MBA Online. Obtenido de Características del proceso de toma de decisiones en una organización: <https://www.cesuma.mx/blog/caracteristicas-del-proceso-de-toma-de-decisiones-en-una-organizacion.html#:~:text=La%20toma%20de%20decisiones%20es,los%20aspectos%20de%20la%20gesti%C3%B3n>.
- CETINA, T., ORTEGA, I., & AGUILAR, C. (2010). HABILIDADES DIRECTIVAS DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS SUBORDINADOS: UN ENFOQUE RELACIONAL PARA EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO. *Psicoperspectivas*, 9(1), 124-137.
- Erazo-Rivera, R. P., Pancorbo-Sandoval, J. A., Leyva-Ricardo, S. E., & Barba-Mosquera, Á. E. (2021). Innovación como Herramienta de Gestión Comercial en las Pymes de Santo Domingo de los Tsáchilas. *Revista Economía Y Negocios (UTE - En Línea)*, 12(2), 52-63. <https://doi.org/10.29019/eyn.v12i2.957>
- Flores Ortiz, María Virginia and Vega López, Alfonso and Chávez Moreno, Edgar Armando, El Clima Organizacional Como Factor De Competitividad En Las Franquicias De Comida Rápida En Tijuana, B.C., México (The Organizational Climate as a Factor of Competitiveness in the Fast Food Franchises in Tijuana, BC, Mexico) (2015). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, v. 8 (5) p. 25-44, 2015, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2661646>
- Gamboa-Salinas, J. M., ManchenoSaá, M. J., y Hurtado-Yugcha, J. d. P. (2023). Competencias Gerenciales y Transición digital para Mipymes Zona 3-Ecuador. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(101), 297-315. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.19>
- González, Y. (2021). Las habilidades directivas clave para el desarrollo organizacional. In *Proceedings INNODOCT/20. International Conference on Innovation, Documentation and Education*, 363-371.
- González. (2018). Liderazgo. *Panorama editorial*, 39-41.
- Guerra, M. C. (2023, January 10). Clima laboral y dirección estratégica de empresas: caso de estudio. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3563>

- Guerrero, A. (1 de abril de 2019). Gestipolis. Obtenido de Negociación, una habilidad directiva esencial: <https://www.gestipolis.com/negociacion-una-habilidad-directiva-esencial/>
- Ibarra-Morales, L. E., CampechanoEscalona, E. J., Díaz de Campechano, I. C., y Paredes-Zempual, D. (2023). Habilidades directivas como factor determinante en la competitividad de empresas mexicanas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(No. Especial 9), 360-376. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.23>
- Indeed. (17 de diciembre de 2022). Habilidades directivas: ¿Qué son y cómo incluirlas en el CV? Obtenido de Indeed: <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/habilidades-directivas>
- Ismael, M. Q. G., Lazalde, I. G., Galindo, L. M., & Gómez, D. A. O. (2018). Mercadotecnia En Las Pymes Casos Y Aplicaciones. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61399220/Mercadotecnia-11-120191202-60547-1tpl4dh-libre.pdf?1575328181=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMedicacion_de_la_percepcion_de_la_calidad.pdf&Expires=1699141801&Signature=ETx-Q0SrV6SMpnFBf4Xu3ysocnC8HhxNnMHOHlF0RkG8qmsd83-ECLDopzjN-v~QZYskvSEdV4wHNv-LjqW9OzmfnvOFBHnqtdCUPKISaXTeEqLrrMwww-ka-jagAEPavExUu7j6ZqeJSNaCnZVHTJjfy37fYA28CFZni6QKcT2Wwkam-k9yUPo3CvfEXQ85-0O5ii34incoEjAJM9wfU~BX9TDmpphAbNE5jlr-AEjg7WR-to45lOCki24M4rSrfVrAxP-o6JU3nLeyENYRpi3~m2i9MM33RR8JGJug0Dn-BZcEGoS~b3Q8nWrmzYgFlMO1fCj2ayDGkFlaJCcZsId8hGQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Martínez Arroyo, J. A., Valenzo Jiménez, M. A., & Zamudio, A. G. (2020). El clima organizacional como factor de competitividad. *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 13, 1135–1147. Recuperado a partir de <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1843>
- Moreno, O. C. M. (2020). Modelos de mercadotecnia como una herramienta para las Pymes en México. *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8742187>
- Ortiz, P. (20 de febrero de 2020). EDEM. Obtenido de Habilidades directivas fundamentales para la gestión de empresas. : <https://edem.eu/las-habilidades-directivas-fundamentales-para-la-gestion-de-empresas/>
- Oviedo. (29 de marzo de 2023). ¿Qué es la toma de decisiones en la empresa? Tipos y métodos. Obtenido de Cámara Oviedo: <https://www.mba-asturias.com/empresas/toma-de-decisiones/>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L. E., & Moreno-Freites, Z. E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50(127), 69-89.
- Pazmiño, W. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *Recimundo*, 682-705.

- Peña, N.B., Posada, R., y Aguilar, O.C. (2023). Método y resultados generales del estudio de las diferencias entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Latinoamérica. En Peña, N. B, Posada, R, y Aguilar, O. C. (Coords.). Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Latinoamérica. Tomo I (pp. 1–9).
- Peñafiel-Loor, J. F. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). fipcaec.com. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/105>
- Pinedo Dávila, C. J., & Delgado Bardales, J. M. (2020). CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS. ORIZONTE MPRESARIAL, 7(2), 213–226. <https://doi.org/10.26495/rce.v7i2.1486>
- Posgrados Comunicación UP. (02 de septiembre de 2019). Universidad Panamericana . Obtenido de ¿Qué es la comunicación directiva?: <https://blog.up.edu.mx/que-es-comunicacion-directiva#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20directiva%20es%20aquella,comunicaci%C3%B3n%20en%20toda%20la%20organizaci%C3%B3n>.
- Proenca, J. C., & Jiménez-Sáez, F. (2020). Diseño de servicios para la gestión de innovación incremental en PYMES. Universidad Y Empresa, 22(39). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7480>
- Rueda Galvis, Javier Francisco. (2011). La Profesionalización, Elemento Clave del Éxito de la Empresa Familiar¹. Visión de futuro, 15(1) Recuperado en 08 de noviembre de 2023, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000100001&lng=es&tlng=es.
- Tiffin. (30 de agosto de 2023). LA TOMA DE DECISIONES EN EL LIDERAZGO. Obtenido de <https://global.tiffin.edu/noticias/toma-de-decisiones-en-el-liderazgo>
- Unniun. (2018). La negociación, una pieza clave en la función directiva. Obtenido de <https://www.unniun.com/la-negociacion-una-pieza-clave-en-la-funcion-directiva-mercedes-ubeda-master-en-direccion-y-gestion-de-empresas/#:~:text=La%20negociaci%C3%B3n%20es%20una%20habilidad,nuestros%20proveedores%2C%20clientes%20o%20colaboradores>.
- Zambrano-Alcívar, K. G. (2018). Las PYMES y su problemática empresarial. Revista Científica FIPCAEC, 3(8), 3–24. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/55>