

## Impacto de las habilidades directivas del gerente en la ventaja competitiva de las mypes de Tonalá, Jalisco.

The impact that a director's managerial skills has on the competitive advantage of MSEs in Tonalá, Jalisco.

Claudia Leticia Preciado Ortiz<sup>1</sup>  
Diana Lizette Becerra Peña<sup>2</sup>  
Patricia Gutiérrez Moreno<sup>3</sup>  
Alejandra Rosales Soto<sup>4</sup>

Recibido: 10/11/2022  
Aceptado: 13/01/2022

Revista RELAYN. Micro y Pequeña empresa en Latinoamérica

Disponible en:  
<https://iquatroeditores.com/revista/index.php/relayn/index>

<https://doi.org/10.46990/relayn.2023.7.2.1089>



### Resumen

El objetivo de esta investigación es analizar si las habilidades directivas de los gerentes de las micro y pequeñas empresas (mypes) en el municipio de Tonalá, Jalisco, en México tienen un impacto en la creación de ventaja competitiva. Para ello, se aplicó una encuesta a los directores de mypes de Tonalá, donde se obtuvieron 411 cuestionarios válidos. La investigación tiene un diseño transversal, con enfoque cuantitativo; es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. Se utiliza la técnica de análisis factorial exploratorio y la regresión lineal múltiple por medio de la especificación de dos modelos. La evidencia empírica confirma que las habilidades directivas de manejo de conflictos, comunicación, motivación y liderazgo impactan positiva y significativamente en la creación de ventaja competitiva.

### Palabras clave

Competitividad, gerente, habilidades directivas, mypes

### Abstract

The objective of this research is to analyze whether a director's managerial skills of micro and small enterprises (MSEs) found in the municipality of Tonalá, Jalisco, Mexico has an impact on the creation of competitive advantage. For this purpose, a survey was applied to directors of MSEs in Tonalá, where 411 valid questionnaires were obtained. The research has a cross-sectional design, with a quantitative approach; it is exploratory, descriptive and correlational. The exploratory factor analysis technique and a multiple linear regression were used by a dual specification modal. Empirical evidence confirms that managerial skills such as conflict management, communication, motivation and leadership have a positive and significant impact on the creation of competitive advantage

## Keywords

Competitiveness, manager, managerial skills, SMEs.

## Introducción

La importancia que tienen las micro y pequeñas empresas (mypes) en la economía no es un tema que pueda estar en discusión; sin embargo, la capacidad que tienen sus directores o las personas al frente de ellas sí puede marcar la diferencia, sobre todo cuando se quiere crecer y sobresalir en un mercado por demás competido y con situaciones externas que le obligan a diversificar y cambiar la forma en que se vende y oferta el producto o servicio.

Los retos que diariamente superan las mypes son loables; sin embargo, se requiere elevar su capacidad y habilidades para crecer y lograr más que una simple supervivencia. En este sentido, esas capacidades y aptitudes que pueden ser diferenciadoras están a cargo tanto de su personal como de la persona que dirige el negocio o está al frente de él. Su capacidad de gestión y la toma de decisiones correctas por el bien de la empresa normalmente se traduce en mejores resultados y oportunidades de ampliar su cobertura de productos o servicios en el mercado; esto lleva a la mype a tener un elemento diferenciador que la coloca en una situación de ventaja sobre las demás.

Bajo este escenario surge la siguiente interrogante: ¿las habilidades directivas de los gerentes de las mypes tienen un impacto en la creación de la ventaja competitiva? Por lo anterior, el objetivo de este trabajo se centra en presentar el impacto que generan las habilidades directivas del gerente en la ventaja competitiva de las mypes en el municipio de Tonalá, Jalisco, en México. La estructura del documento es la siguiente: primero se realiza una revisión de literatura en torno al contexto de las mypes, la competitividad y las habilidades directivas; enseguida se describe la metodología de la investigación, posteriormente se muestran los resultados de las estimaciones, y finalmente se cierra con el apartado de conclusiones.

## Revisión de la literatura

Las mypes superan diariamente grandes retos de sobrevivencia y de financiamiento que las limitan a crecer y acceder a nuevos mercados más especializados y competitivos. Precisamente, esa característica es la que diferencia el éxito de un negocio con otro al lograr comportamientos notables en el mercado y neutralizando las amenazas que pueden poner en riesgo su permanencia (Ojeda, 2007). Adicionalmente, la falta de uso de estrategias de marketing y la falta de personal capacitado influyen en que las mypes no lleguen a potencializar sus capacidades y alcancen mejores resultados (Saavedra, Demune & Choy, 2020).

Bajo este escenario, dada la relevancia que tienen las mypes, la literatura nos muestra un especial interés en analizar el comportamien-

to de la figura gerencial, debido a los impactos tanto económicos como sociales que generan y los efectos que a su vez conllevan en términos de productividad; es por ello que se precisa que quien esté al frente de una organización económica posea habilidades que abonan a la consecución de sus objetivos, así como la satisfacción de las necesidades de su mercado (Larrea, 2019).

Uno de los enfoques teóricos que se considera para el presente estudio es la teoría de recursos y capacidades de la empresa (Barney, 1991; Grant, 1991; Mahoney & Pandian, 1992; Peteraf, 1993) desarrollada en los años ochenta (Acosta-Medina et al., 2019), y con un mayor uso desde los años noventa (Fong et al., 2017), parte de la idea de que todas las empresas son heterogéneas en cuanto a la disponibilidad de recursos y capacidades, los cuales no están disponibles para todas las organizaciones en las mismas condiciones.

En este sentido, dado que el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones aumenta su complejidad y la constante incertidumbre del entorno global, las empresas precisan de reconocer y explotar aquellas características que las hacen únicas y que abonan a su desempeño (Acosta-Medina et al., 2019), al detectar sus fortalezas y debilidades para identificar, desarrollar y desplegar aquellos recursos y capacidades que le permita generar su ventaja competitiva sostenible, con una visión más completa de los factores que impactan en su éxito o fracaso (Castrillón Cardona & Urrego Higueta, 2020).

Grant menciona que “los recursos son los activos productivos propiedad de la empresa, capacidades son lo que la empresa puede hacer, la capacidad organizativa de los recursos y capacidades son la esencia del rendimiento” (Grant, 2010, p. 127). Bajo este contexto, los recursos y las capacidades pasan a ser un eje medular en la rentabilidad organizacional (Álvarez-Melgarejo & Torres-Barreto, 2018).

Asimismo, Grant (2010) señala que en los recursos se encuentran los tangibles (financieros y físicos), los intangibles (tecnología, reputación y cultura) y los recursos humanos (habilidades, conocimientos, comunicación, colaboración y motivación). Por su parte, las capacidades pueden ser clasificadas como estáticas (marketing), dinámicas (tecnología, innovación, absorción, planeación) y transformacionales (Acosta-Medina et al., 2019).

Esta investigación se concentra en estudiar las habilidades directivas, como las que directamente involucran al dueño de la mype. Por lo tanto, para este artículo, cuando se habla de recurso humano se hace referencia al dueño de la empresa, dado que al ser una organización de tamaño micro o pequeña, la mayoría de las actividades es realizada por él y pocos empleados.

#### *Ventaja competitiva*

La competitividad de una empresa tiene que ver con la capacidad de in-

producir su producto o servicio en el mercado y de alcanzar su posicionamiento y reconocimiento de calidad donde la innovación es uno de los factores fundamentales (Sallenave, 1994; Verdugo, 2014).

El modelo de competitividad para las pymes establecido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (1992) plantea los siguientes elementos:

- a) Eficiente administración de la producción e inventarios.
- b) Integración del plan de comercialización, I+D, diseño, ingeniería y producción.
- c) Combinación de I+D propia y la que se genera en las instituciones de educación superior y centros de investigación.
- d) Adaptación a los cambios en la demanda y a la evolución de los mercados.
- e) Capacidad para integrarse en la cadena de valor (Saavedra, et al. , 2020, p. 289).

Por su parte, Porter (1991) con su teoría de la ventaja competitiva analizó las dos ventajas que se pueden ver en el mercado: 1) el liderazgo en costos y 2) la diferenciación del producto; de ellas desencadenan estrategias competitivas que cada empresa debe adaptar según sus necesidades con el fin de consolidar su presencia en el mercado.

De acuerdo con Estrada Bárcenas et al. (2009), la competitividad puede ser medida por medio de factores internos y externos. Los externos se refieren a todo lo que no puede controlar la figura directiva y que están en función del entorno donde se desenvuelve la entidad económica. Los internos hacen referencia a todo lo que sí puede controlar un empresario dentro de su organización. En este sentido, con respecto a los factores internos, a lo largo de esta investigación, se analizarán los asociados al capital humano.

#### *Habilidades directivas*

Las habilidades se definen como aquellas capacidades que pueden ser expresadas por medio de conductas en cualquier momento, dado que se han desarrollado con la práctica; ello implica que las habilidades constituyen las capacidades traducidas en acciones intelectuales que se aplican en actividades bien delimitadas (García, Boom & Molina, 2017).

De acuerdo con Whetten y Cameron (2011), las habilidades directivas son el vínculo mediante el cual la estrategia, las herramientas y técnicas organizacionales, los atributos de la personalidad y el estilo, se conjugan para alcanzar la eficacia en el desempeño de la organización.

Bajo este contexto, se desprende la hipótesis general: las habilidades directivas de los gerentes (dueños) de las mypes tienen un impacto positivo y significativo en la ventaja competitiva de la mype.

Para la consecución de los objetivos de una entidad económica, la comunicación es un elemento clave, pues desde una perspectiva interna permite elevar la cultura organizacional (Zevallos-Oscoco, Collado-Vargas & Tito-Huamani, 2022), en el sentido de la definición de su identidad empresarial y fortalecer su reputación (Varadarajan, 2020), y que abona a la diferenciación competitiva (Ruizalba, Vallespín & Pérez-Aranda, 2015), por lo cual es considerada como un recurso estratégico (González-Morales, Mitrovic & Ceballos-García, 2020).

En un contexto altamente globalizado y en constante evolución, la habilidad de capacitar al personal y su formación conforme a las necesidades de las mypes para contar con un capital humano calificado hace que las pequeñas organizaciones sean capaces de sortear diferentes obstáculos con ayuda de sus factores internos (Rubio & Aragón, 2002).

En cuanto a la capacidad de solucionar problemas y el manejo de conflictos, se vislumbra que la figura directiva precisa de tener la habilidad para resolver cuestiones relacionadas con los desacuerdos en el desempeño de las diferentes tareas y procesos en el interior de la organización (Cosier & Harvey, 1998).

El tema de la motivación laboral representa hoy en día un gran reto para las organizaciones, puesto que lograr que los trabajadores se interesen y se comprometan con los objetivos de la empresa es complicado y lleva todo un proceso para impulsar, animar y valorar la importancia que tiene cada persona en la organización. Por lo tanto, crear ambientes de pertenencia organizacional y un buen sistema de incentivos ayuda al éxito en las funciones que se realizan y el logro de objetivos, lo cual va más allá de lo que contemplaron Maslow y Herzberg respecto a la satisfacción de las necesidades (Huilcapi, Castro & Jácome, 2017).

Generalmente, la mayoría de las mypes son organizaciones familiares, por lo que la capacidad de delegar la autoridad, las responsabilidades, así como el manejo de los recursos (Papasakellariou, 2013) tiene un importante papel en el desempeño de la entidad económica, sobre todo en lo que a largo plazo se refiere.

De acuerdo con Martínez (2010), la relación que guarda el tipo de liderazgo ejercido con el comportamiento de un equipo de trabajo es directa, por lo que la habilidad de trabajar en equipo es fundamental tanto dentro de la organización como fuera de ella.

Asimismo, del conjunto de competencias y habilidades que generan un mayor impacto en la figura gerencial, se precisa contar con un liderazgo que abone a la motivación de todos los colaboradores en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización (Fundación Carolina, 2016).

El recurso más valioso de una organización es su capacidad para aprender (Ventura, 1996). Kalthoff, Nonaka y Nueno (1998) y Peters

(1998) mencionan que en un futuro próximo la ventaja competitiva sostenible para una empresa sería su capacidad de aprendizaje permanente. Nonaka (1991) ya explicaba que la única fuente de ventaja competitiva duradera era el aprendizaje. De la misma forma, también el desarrollo de habilidades profesionales y capacitación de los empleados en una organización tiende a favorecer de manera permanente la calidad en la que realiza sus actividades y desempeñar su labor, generando con ella una ventaja competitiva sostenible (Broniman & Vargas, 2018).

Derivado de la revisión de literatura, se enuncian las siguientes hipótesis para esta investigación:

- H1: La habilidad de solucionar problemas impacta significativa y positivamente en la creación de ventaja competitiva.
- H2: La habilidad de manejo de conflictos impacta positiva y significativamente en la creación de ventaja competitiva.
- H3: La habilidad de comunicación impacta positiva y significativamente en la creación de ventaja competitiva.
- H4: La habilidad de *coaching* y retroalimentación impacta positiva y significativamente en la creación de ventaja competitiva.
- H5: La habilidad de motivación impacta positiva y significativamente en la creación de ventaja competitiva.
- H6: La habilidad de delegación impacta positiva y significativamente en la creación de ventaja competitiva.
- H7: La habilidad de trabajo en equipo impacta positiva y significativamente en la creación de ventaja competitiva.
- H8: La habilidad de liderazgo impacta positiva y significativamente en la creación de ventaja competitiva.
- H9: La habilidad de capacitación impacta positiva y significativamente en la creación de ventaja competitiva.

## Metodología

El presente estudio tiene un diseño transversal con un enfoque cuantitativo; es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. Se utiliza la técnica de análisis factorial exploratorio, así como la regresión lineal múltiple con el objetivo de determinar el impacto de las habilidades directivas del gerente en la ventaja competitiva de la mype en el municipio de Tonalá, Jalisco, en México.

### *Instrumento de medición*

El instrumento utilizado fue el proporcionado por la Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA), del que se seleccionaron 33 preguntas de es-

calas validadas en la literatura tipo likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 1. Se diseñó para ser contestado por el director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en la empresa) y se permitió la opción de que los encuestadores pudieran leer las preguntas y completarlas en un archivo Excel o en papel, a conveniencia de cada situación. Finalmente, se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio del municipio de Tonalá, Jalisco, en México (Posada et al., 2020).

Tabla 5.1  
Habilidades directivas del empresario

Variable	Ítems
Solución de problemas	37a. Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.
	37b. Cuando enfrento un problema difícil o complejo lo defino de múltiples maneras. No me limito solamente a una sola definición de éste.
	37c. Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.
Manejo de conflictos	38b. Sé diagnosticar en forma precisa las causas de un conflicto.
	38c. Soy capaz de seleccionar una estrategia apropiada para manejar un conflicto.
	38d. Soy hábil para resolver disputas y tomar decisiones acertadas.
Comunicación	39a. Cuando doy una indicación o instrucción me cercioro de que se entendió el mensaje.
	39c. Facilito la comunicación, siempre estoy dispuesto a hablar con el personal y doy la información con oportunidad.
	39d. Escucho con atención las propuestas y opiniones de mis subordinados y soy empático.
Coaching y retroalimentación	40a. Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas.
	40b. Soy claro acerca de cuándo debo dar entrenamiento a alguien o cuándo debo dar orientación.
	40c. Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y me concentro en problemas o soluciones.

Motivación	41a. Uso diferentes recompensas con valor para el trabajador para reforzar los desempeños excepcionales.
	41b. Disciplino de manera consistente cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.
	41c. Ayudo al personal a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.
Delegación	42b. Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la fecha y la forma de realizar el trabajo.
	42c. Me aseguro de que la cantidad de autoridad que otorgo corresponda a la cantidad de responsabilidad para generar resultados.
	42d. Confío en mí mismo y en mi personal, sé compartir la responsabilidad y la autoridad.
Trabajo en equipo	43a. Fomento el esfuerzo coordinado y el trabajo en equipo.
	43b. Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.
	43c. Diagnostico y aprovecho las competencias centrales de mi equipo y sus fortalezas.
	43d. Aliento al equipo a proponer tanto innovaciones excepcionales como pequeñas mejoras continuas.
Liderazgo	44c. Hago muchos comentarios positivos y emito juicios moderados y de valor.
	44d. Sé motivar al personal para seguir adelante las actividades.
	44e. Cuando comunico una visión, llego tanto al corazón como a la mente de las personas.
Capacitación	45b. Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.
	45d. Procuro la capacitación técnica de mis empleados para que desempeñen mejor su trabajo.
	45f. Considero la capacitación como una buena inversión para el negocio.



Ventaja competitiva	33a. Los clientes nos eligen porque nuestro producto o servicio es el mejor en su categoría.
	33b. Los clientes nos eligen porque los tratamos muy bien.
	33c. Los clientes nos eligen porque ofrecemos el mejor precio.
	33e. Los clientes nos eligen porque aprecian nuestra marca.
	33f. Los clientes nos eligen porque saben que siempre tenemos disponible el producto o servicio.

*Fuente:* elaboración propia con base en Posada et al. (2020).

De la aplicación de la encuesta, se obtuvieron 411 respuestas válidas. Se encontró que la edad promedio de los directores participantes es de 41 años, 204 (49.64%) son hombres y 207 (50.36%) son mujeres; 71.53% tienen hijos. Su estado civil indica que 41.12% son solteros y 58.88% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 4.41% no tienen estudios, 8.09% han cursado primaria, 15.44% secundaria, 10.05% carrera técnica, 37.5% bachillerato, 24.02% licenciatura y 0.49% estudiaron posgrado (véase tabla 2). Aunque en general se observa que las características sociodemográficas de los encuestados son similares, se destaca que la mayoría de quienes fundaron su empresa son mujeres.

**Tabla 5.2**  
**Principales características del empresario**

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	207	204
Edad promedio	40.6 años	41.8 años
Educación promedio	11.4 años	11.9 años
Estado civil (casado)	46.40%	57.80%
Tiene hijos	73.90%	70.10%
Fundó la empresa	67.60%	64.20%

De las principales actividades a las que se dedican las empresas, la más representativa fue comercio al mayoreo y al menudeo con 66.8% del total de la muestra, y con 3.8% la menos representada fue la de información y comunicaciones. Las empresas establecidas formalmente representaron 54.7% y en el mercado informal 45.3%; el total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 2 239, de los cuales 1 162 (51.9%) son mujeres y 1 077 (48.1%) son hombres; además 786 (35.1%) son familiares de los directores.

Para el análisis de los datos, se utilizó la técnica de regresión lineal múltiple para así definir qué habilidades directivas son determinantes de la ventaja competitiva en una mype (variable constante). Se asumió independencia de los términos de error, así como la normalidad de la dis-

tribución del término de error. Se realizó la especificación de dos modelos como se explica a continuación:

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9 + e$	(1)
---	-----

En (1), es la variable dependiente, mientras que las variables independientes están representadas de la siguiente manera: solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, *coaching* y retroalimentación, motivación, delegación, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación, donde  $e$  representa el término de error.

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$	(2)
---	-----

En (2), es la variable dependiente, mientras que las variables independientes están representadas de la siguiente manera: manejo de conflictos, comunicación, *coaching* y retroalimentación, motivación y liderazgo, donde  $e$  representa el término de error.

### Resultados

En esta investigación, se utilizó la técnica de regresión lineal múltiple; para lo cual previamente se realizó el análisis factorial exploratorio de los ítems considerados para medir cada variable (habilidades directivas) junto con las pruebas de validez y confiabilidad. Los resultados se presentan en la tabla 3, donde se observa que todas las comunalidades son mayores a 0.60 y que cada uno de los factores tiene un alfa de Cronbach mayor de 0.62.

**Tabla 5.3**  
**Análisis factorial exploratorio**

Variable	Ítem	Alfa de Cronbach	Comunalidades
Solución de problemas	37a.	0.825	0.863
	37b.		0.875
	37c.		0.846
Manejo de conflictos	38b.	0.83	0.827
	38c.		0.913
	38d.		0.855
Comunicación	39a.	0.715	0.740
	39c.		0.870
	39d.		0.793
Coaching y retroalimentación	40a.	0.75	0.810
	40b.		0.821
	40c.		0.820

Motivación	41a.	0.774	0.786
	41b.		0.836
	41c.		0.870
Delegación	42b.	0.752	0.814
	42c.		0.843
	42d.		0.796
Trabajo en equipo	43a.	0.860	0.815
	43b.		0.876
	43c.		0.862
	43d.		0.808
Liderazgo	44c.	0.75	0.835
	44d.		0.838
	44e.		0.790
Capacitación	45b.	0.721	0.841
	45d.		0.796
	45f.		0.794
Ventaja competitiva	33a.	0.622	0.697
	33b.		0.670
	33c.		0.622
	33e.		0.600
	33f.		0.608

Posteriormente, se corrió la regresión lineal múltiple por medio de la estimación de dos modelos. Como se mencionó con anterioridad, el modelo 1 consideró a la ventaja competitiva como una variable dependiente y a las habilidades directivas de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, *coaching* y retroalimentación, motivación, delegación, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación como variables independientes.

Por su parte, el modelo 2 consideró a la ventaja competitiva como una variable dependiente y las habilidades directivas de manejo de conflictos, comunicación, *coaching* y retroalimentación, motivación y liderazgo como variables independientes. Los resultados correspondientes para ambos modelos son presentados en la tabla 4.

Para el modelo 1, se obtuvo una  $R^2$  corregida de 0.209, lo que significa que las variables de habilidades directivas en su conjunto explican a la ventaja competitiva en 20.9%; esto resulta estadísticamente significativo (valor- $p < 0.00$ ), aunque con un bajo poder explicativo. El resultado obtenido en el análisis de varianza (ANOVA) también fue significativo (valor- $p < 0.00$ ); en los coeficientes se observa que las variables estadísticamente significativas fueron manejo de conflictos, comunicación, motivación y liderazgo, con coeficientes beta positivos (véase tabla 4).

**Tabla 5.4**

## Resultados del análisis de regresión

Regresor	Modelo 1		Modelo 2	
		Error típico		Error típico
Constante	-0.01	(0.045)	-0.002	(0.045)
Solución de problemas	0.039	(0.059)		
Manejo de conflictos	0.157***	(0.056)	0.154***	(0.054)
Comunicación	0.156**	(0.07)	0.132**	(0.063)
Coaching y retroalimentación	0.098	(0.067)	0.093	(0.061)
Motivación	0.122**	(0.059)	0.123**	(0.054)
Delegación	-0.001	(0.067)		
Trabajo en equipo	-0.044	(0.067)		
Liderazgo	0.12**	(0.061)	0.118**	(0.057)
Capacitación	-0.014	(0.063)		
R <sup>2</sup> corregida	0.209***		0.213***	
ANOVA				
Suma de cuadrados regresión	90.227		89.619	
Suma de cuadrados residual	307.544		311.913	
Total	397.771		401.532	
N	411		411	
El error típico se muestra entre paréntesis.				
valor-p: *** p < 0.01, ** p < 0.05, * p < 0.1				

El modelo 2 considera que la ventaja competitiva se explica por las habilidades directivas de manejo de conflictos, comunicación, motivación y liderazgo en 21.3%, conforme a la R<sup>2</sup> corregida de 0.213, nuevamente se observa una significancia estadística en el resultado del ANOVA y los coeficientes beta positivos de las variables (véase tabla 4).

Con lo anterior, se confirman las hipótesis específicas 2, 3, 5 y 8, lo cual indica que las habilidades directivas de manejo de conflictos, comunicación, motivación y liderazgo impactan positiva y significativamente en la creación de ventaja competitiva.

## Conclusiones

Esta investigación contribuye a la literatura de la teoría de los recursos y las capacidades, donde se muestra evidencia empírica de la relación de las habilidades directivas con la ventaja competitiva en las mypes del municipio de Tonalá, Jalisco, en México, y se comprueba además que esta teoría continúa siendo la piedra angular que forja la competitividad en las empresas a partir de factores internos (Sánchez Peñaflor & Herrera Avilés,

2016), que pueden ser directamente controlados por la figura del director dentro de la entidad económica, dado los entornos cambiantes y dinámicos.

Los resultados de las estimaciones muestran que las variables más importantes para explicar la ventaja competitiva son las habilidades directivas de manejo de conflictos, comunicación, motivación y liderazgo. En el caso de las mypes tonaltecas, las variables mencionadas anteriormente impactan positiva y significativamente en la creación de ventaja competitiva.

Derivado de lo anterior, se sugiere ampliar el análisis con la inclusión de otras variables que contribuyan a la generación de ventaja competitiva y que no puedan ser controladas por el gerente de la mype, sino que estén en función del entorno donde se desenvuelve la organización.

Asimismo, es importante mencionar como limitante y a considerarse en investigaciones futuras la ampliación del estudio a más dueños de mypes tanto del municipio de Tonalá como de otros municipios, que permita hacer comparaciones, en los *modus operandi* de cada uno, las buenas prácticas, o en su defecto evidenciar si la problemática es similar en todos, así como comparaciones en los diferentes sectores de la industria, que permita proponer tanto al gobierno como a los propios empresarios estrategias de actuación enfocadas en cada situación que se presenta con el objetivo de asegurar su permanencia en el mercado y crecimiento.

## Referencias

- Acosta-Medina, J., Plata-Gómez, K., Puentes-Garzón, D., & Torres-Barreto, M. (2019). Influencia de los recursos y capacidades en los resultados financieros y en la competitividad empresarial: una revisión de la literatura. *I+D Revista de Investigaciones*, 13(1), 125-134. Recuperado de <https://doi.org/10.33304/revinv.v13n1-2019013>.
- Álvarez-Melgarejo, M., & Torres-Barreto, M. (2018). Recursos y capacidades: factores que mejoran la capacidad de absorción. *I+D Revista de Investigaciones*, 12(2), 47-53. Recuperado de <https://doi.org/10.33304/revinv.v12n2-2018005>.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Broniman, K., & Vargas, M. (2018). Desarrollo profesional como fuente de ventaja competitiva en las organizaciones. *VinculaTégica*, 4, artículo 7.
- Castrillón-Cardona, J. J., & Urrego-Higuita, D. A. (2020). *Modelo para la medición del nivel de madurez de capacidades empresariales para la productividad y competitividad*. CRL. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/338611953\\_MODELO\\_PARA\\_LA\\_MEDICION\\_DEL\\_NIVEL\\_DE\\_MADUREZ\\_DE\\_CAPACIDADES\\_EMPRESARIALES\\_PARA\\_LA\\_PRO](https://www.researchgate.net/publication/338611953_MODELO_PARA_LA_MEDICION_DEL_NIVEL_DE_MADUREZ_DE_CAPACIDADES_EMPRESARIALES_PARA_LA_PRO)

DUCTIVIDAD\_Y\_COMPETITIVIDAD\_CRL.

- Cosier, R. A., & Harvey, M. (1998). The Hidden Strengths in Family Business: Functional Conflict. *Family Business Review*, 11(1), 75-79. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00075>.
- Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D., & Sánchez Trejo, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la pyme: estudio empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169-182.
- Fong, C., Flores, K., & Cardoza, L. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 9(19), 411-440. Recuperado de <https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>.
- Fundación Carolina (2016). *Documentación desarrollo de habilidades y competencias directivas (Banco Santander)*. Recuperado de <http://gestion.fundacioncarolina.es/programas/3747>.
- García, F., Boom, E., & Molina, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del César-Colombia. *Revista Científica Visión del Futuro*, 21(2), 1-21.
- González-Morales, A., Mitrovic, J., & Ceballos-García, R. (2020). Ecological consumer neuroscience for competitive advantage and business or organizational differentiation. *European Research on Management and Business Economics*, 26(3), 174-180. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/J.IEDEEN.2020.05.001>.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based Theory of Competitive Advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, spring, 114-135.
- \_\_\_\_\_ (2010). *Contemporary strategy analysis*. 7<sup>a</sup> ed. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Huilcapi, M., Castro, G., & Jácome, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 311-333.
- Kalthoff, O., Nonaka, I., & Nueno, P. (1998). *La luz y la sombra*. Bilbao: Deusto, S.A.
- Larrea, M. (2019). Propuesta de un modelo de competencias directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz. Periodo 2016-2020. *Ciencia Administrativa*, 2(2019), 92-100. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2020/02/11CA201902.pdf>.
- Mahoney, J., & Pandian, J. R. (1992). The resources-based view within the Conversation of Strategic management. *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.
- Martínez, A. (2010). Habilidades directivas en la administración pública. Un valor en alza. *Revista Calidad. N.III Asociación Española para la Calidad*, 3, 9-10.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge - creating a Company. *Harvard Business Review*, 96(6), 96-104.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (1992). *Competitiveness. First report to the president and the Congress*.

- París: OCDE.
- Ojeda, J. (2007). Ventaja competitiva: el reto de las pymes en la industria del calzado. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(40), 513-533. Redalyc.
- Papasakellariou, F. (2013). ¿La empresa familiar: ¿un negocio de por vida? *Revista Actualidad Empresarial*. Recuperado de <http://fedecamaras.org.ve/sistema/wp-content/uploads/2013/09/Actualidad-Empresarial-2013.pdf>.
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resources-Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Peters, T. (1998). *El círculo de la innovación*. Bilbao: Deusto S.A.
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Argentina: Rei Argentina S.A.
- Posada, R., Peña Ahumada, N., & Aguilar, O. (2020). Resultados generales del estudio de innovación e industria 4.0 en las micro y pequeñas empresas en América Latina. En McGraw Hill Education (ed.), *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeñas empresas en América Latina*. Recuperado de <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>.
- Rubio, A., & Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 49-63. Recuperado de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/213.pdf>.
- Ruizalba, J., Vallespín, M., & Pérez-Aranda, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(2), 84-92. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/J.IEDEE.2014.03.001>.
- Saavedra, M., Demune, M., & Choy, E. (2020). Uso de las prácticas de comercialización de las pymes de la Ciudad de México y su relación con la competitividad. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 1, 10(20), 283-305. Recuperado de <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.06>.
- Sallenave, J. P. (1994). *La gerencia integral: ¡no le tema a la competencia, témale a la incompetencia!* México: Norma.
- Sánchez Peñaflor, S., & Herrera Avilés, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(2), 133-146. Recuperado de <https://doi.org/10.18359/rfce.2216>.
- Varadarajan, R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources-based view. *Industrial Marketing Management*, 89, 89-97. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/J.INDMAR-MAN.2020.03.003>.
- Ventura, J. (1996). *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar*. Universidad de Oviedo: Servicio de publicaciones.

- Verdugo, E. (2014). Competitividad: recorrido histórico, conceptos y enfoques recientes. *Gestión y Sociedad*, 7(2), artículo 10.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.
- Zevallos-Oscoco, Y., Collado-Vargas, J., & Tito-Huamani, P. (2022). La comunicación como estrategia de diferenciación competitiva. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 9(1), e-757. Recuperado de <https://doi.org/10.22579/23463910.757>.

### **Sobre los autores**

- <sup>1</sup> Docente de tiempo completo de la Universidad de Guadalajara, México, ORCID: 0000-0003-2391-2734
- <sup>2</sup> Docente de tiempo completo de la Universidad de Guadalajara, México. ORCID: 0000-0002-2796-3777
- <sup>3</sup> Docente de tiempo completo de la Universidad de Guadalajara, México, ORCID: 0000-0001-7868-8800
- <sup>4</sup> Docente de tiempo completo de la Universidad de Guadalajara, México, ORCID: 0000-0002-7630-9050





# iQU4TRO EDITORES

*En colaboración con:*

