

## **Artículo 5. Desarrollo de Habilidades Directivas en la Gestión de las Empresas Socialmente Responsables (ESR) del Estado de Sonora**

Development of Management Skills in the Management of Socially Responsible Enterprises (ESR) of the State of Sonora

*Ibarra Morales, Luis Enrique; Olivas Valdez, Erika; Casas Medina, Emma Vanessa; Paredes Zempual, Daniel.*

Universidad Estatal de Sonora

### **INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO**

*Historia del Artículo:*

Recibido 01 de septiembre 2019

Aceptado 01 de octubre 2019

Disponible en línea

01 de mayo 2020

### **RESUMEN ABSTRACT**

**Palabras clave:**

Empresa socialmente responsable, habilidades directivas, Mypes, responsabilidad social empresarial.

**Keywords:**

Socially responsible company, management skills, Mypes, corporate social responsibility.

El objetivo es determinar cuáles son las habilidades directivas que tienen un impacto en las Mypes socialmente responsables del Estado de Sonora. La investigación realizada fue del tipo cuantitativa, de corte transversal y de carácter explicativa. Se tomó una muestra de estudio de 59 empresas que cuentan con el Distintivo Empresa Socialmente Responsable al año 2018 de una población de 112 empresas. Se utilizó la encuesta para la recolección de datos. Los resultados indican que las habilidades directivas que mejor explican la variabilidad en la gestión de responsabilidad social de las empresas son el trabajo en equipo (X1) y autocontrol de emociones (X5), con un coeficiente de correlación  $R=0.556$ ,  $R^2=0.309$  y una  $R^2$  ajustada= $0.284$ . Se concluye, que ambas habilidades directivas tienen un impacto significativo en los resultados de gestión administrativa que las Mypes socialmente responsables en el Estado de Sonora realizan para ser más competitivas.

The goal is to determine which management skills have an impact on the Socially Responsible Mypes of the State of Sonora. The research carried out was of the quantitative, cross-sectional and explanatory type. A study sample was taken from 59 companies that have the Distinguished Socially Responsible Company in 2018 from a population of 112 companies. The survey was used for data collection. The results indicate that the management skills that best explain the variability in corporate social responsibility management are teamwork (X1) and emotion self-control (X5), with a correlation coefficient  $R=0.556$ ,  $R^2=0.309$ , and an adjusted  $R^2=0.284$ . It is concluded that both management skills have a significant impact on the administrative management results that the socially responsible Mypes in the State of Sonora perform to be more competitive.

## **Introducción**

Desde finales del Siglo XX, en el mundo no se ha hablado de otra cosa sino de globalización y sus efectos. Del mismo modo, se discute si los profesionales de hoy deben poseer perfiles apropiados con múltiples conocimientos y amplia gama de habilidades, ya que las empresas requieren y exigen profesionales capaces de liderar grupos altamente capacitados (Flores, 2016).

Las Mypes en México representan un papel determinante en el desarrollo regional. Conforman la estructura principal de la economía nacional, debido a su aportación en la generación de empleos y en la producción nacional. Tan sólo en el 2017 tuvieron una participación del 72% en el Producto Interno Bruto (PIB) y generaron aproximadamente el 32% de los empleos a nivel nacional (INEGI, 2018); sin embargo, gracias a la globalización y a los cambios que se han dado durante los últimos años a nivel mundial, las Mypes se enfrentan día a día a un mercado cada vez más competitivo, lo que las ha forzado a buscar formas de diferenciación que garanticen su competitividad y permanencia.

Es en esa dirección que las organizaciones deben actuar más allá de los sistemas tradicionales de gestión directiva, los cuales siguen siendo válidos, pero insuficientes, motivo por el cual deben buscar factores de diferenciación sostenible en el tiempo y que sean difíciles de imitar por parte de sus competidores y, poder obtener ventajas competitivas (Ferrer y Clemenza, 2006).

Hoy en día, la sociedad ha dejado de analizar a las empresas como meros entes económicos y ha comenzado a prestar más atención al impacto que éstas tienen dentro de sus comunidades. Este cambio ha obligado a los gerentes, directivos y propietarios de todo tipo de organizaciones ser más conscientes sobre su actividad económica y buscar la implementación de estrategias de gestión y desarrollo de habilidades directivas que promuevan cambios favorables tanto para la sociedad como para la empresa en aras de lograr una mayor competitividad en los mercados nacionales e internacionales (Herrera, Larrán, Lechuga y Martínez-Martínez, 2016).

La presente investigación tiene como objetivo determinar cuáles son las habilidades directivas que tienen un impacto significativo en la gestión administrativa en las Mypes Socialmente Responsables (ESR) del Estado de Sonora.

Si bien es cierto, existen estudios que establecen una relación entre ciertos estilos de liderazgo y la responsabilidad social empresarial (RSE) en las empresas; sin embargo, son incipientes las investigaciones que correlacionan la gestión de las habilidades directivas con la implementación de prácticas de gestión de RSE. En ese sentido, las empresas de México, en especial las Mypes adolecen de competencias directivas para una gestión empresarial sobresaliente, que les reporte un mejor comportamiento y habilidades más efectivas para realizar cambios en estrategias, programas, estructuras, procesos y procedimientos, entre otros, permitiendo a la organización su fácil adaptación, y a así poder anticiparse a los cambios que pueden afectarle (Longenecker, Moore, Petty y Palich, 2009).

A partir de los estudios que se realicen en esta materia, los líderes podrán adoptar y poner en práctica aquellas habilidades directivas que les permitan gestionar, desarrollar e incorporar estrategias en sus empresas con la finalidad de mejorar sus niveles de competitividad en los mercados donde compiten. Resaltando los beneficios que la gestión y desarrollo de las habilidades directivas y la RSE aportan a las organizaciones, realmente son pocas las empresas mexicanas que cuentan con el distintivo de ESR (Ibarra, Casas y Olivas, 2014). En México, al inicio del año 2018, existían 1,529 empresas con el distintivo de ESR (Cemefi, 2018) de un total de 5, 039,911 entidades económicas según el DENUE (INEGI, 2018), lo que representa un escaso 0.030% a nivel nacional.

Por lo tanto, se ha podido establecer una constancia entre los diferentes estilos de liderazgo adoptados por aquellos líderes que ponen en práctica la gestión de RSE, no obstante, es poco el avance que se tiene en el Estado de Sonora en materia de habilidades directivas y gestión de RSE, si éste se compara con el número existente de unidades económicas y las empresas que han logrado obtener el Distintivo de ESR. Así, se tiene a la fecha un total de 112 empresas socialmente responsables de un total de 110,214 unidades económicas. Si bien es cierto, es el cuarto Estado de la República con más ESR; no obstante, sólo representa un 0.102% (DENUE, 2018; INEGI, 2018).

Con base a la anterior problemática descrita, se formula la siguiente pregunta de investigación. ¿Cuáles son las habilidades directivas que tienen un impacto significativo en la variabilidad de las gestiones administrativas en las ESR del Estado de Sonora? Para responder a la pregunta de investigación formulada, el presente artículo se ha organizado como sigue.

En el apartado de revisión de literatura se expone el marco conceptual y teórico de las variables implicadas en el estudio, a través de una revisión de antecedentes y estudios empíricos realizados. En la metodología se explica a detalle el tipo y diseño de la investigación, así como la población, muestra de estudio y la hipótesis planteada, seguido del análisis estadístico de datos, tanto de forma descriptiva como inferencial, con la finalidad de probar la hipótesis y dar paso a la discusión y conclusiones del presente estudio.

## **Revisión de la Literatura**

### **Habilidades directivas**

En los últimos años se ha probado a través de numerosos estudios que una administración hábil del personal dentro de las organizaciones es decisiva para el éxito de cualquier empresa y concluyen indiscutiblemente que, si las empresas buscan ser exitosas, es imprescindible que contraten gerentes que cuenten con habilidades y competencias necesarias para lograrlo (Whetten y Cameron, 2011).

El principal problema respecto a las habilidades de los gerentes radica, tal como Leyva, Espejel y Cavazos (2017) señalan en su investigación: Habilidades Gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las Pymes, donde varios expertos opinan que las habilidades directivas para la competitividad empresarial están por debajo de la media; es decir, los gerentes o directores que ocupan el puesto de líder dentro de las Pymes no han desarrollado sus habilidades gerenciales lo suficiente para garantizar que, a través del uso de éstas, sus empresas puedan alcanzar un nivel de competitividad que les permita permanecer en el mercado.

Partiendo de la definición de Longenecker et al., 2009 (citado por Leyva et al., 2017), las habilidades directivas están conformadas por un conjunto de conocimientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales en una organización. A su vez, Katz (citado por Codina, 2017) señala que los directivos (o gerentes) deben tener tres tipos de destrezas o habilidades: la destreza técnica, la destreza humana y la destreza conceptual. Aunque no hay un parámetro definido para señalar cuáles son las habilidades directivas primordiales que garanticen el óptimo desempeño, sí es fundamental que el líder de la organización cuente con ciertas habilidades para cumplir con los objetivos trazados, ya que son herramientas que permiten hacerle frente a los cambios que se suscitan en el entorno empresarial y que están disponibles para que el gerente las utilice según sea necesario de acuerdo al contexto de la empresa (Duarte, 2016).

Las habilidades directivas que se evalúan en esta investigación de acuerdo a la literatura analizada, se consideran esenciales para los líderes que busquen el logro eficaz de las metas y objetivos organizacionales, a mencionar son: trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones, negociación y autocontrol de las emociones.

### **La Responsabilidad Social Empresarial**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) surge en un contexto actual donde se viven cambios tan acelerados que generan una incertidumbre sobre la permanencia de las empresas. Dichos cambios han propiciado que el gobierno pierda protagonismo y que sea la sociedad civil; así como ciertos grupos sociales (stakeholders) quienes tomen las riendas de la comunidad en pro de crear un mundo mejor para las futuras generaciones.

La RSE es un tema que, si bien comenzó a tomar fuerza hace ya algunas décadas, sigue siendo un área relativamente nueva de creciente interés tanto para los académicos como para quienes la practican y, aunque mucho se ha debatido sobre su definición, el término sigue siendo muy ambiguo y complejo (Metcalf y Benn, 2012), debido a la multi-dimensionalidad del concepto que depende de la postura filosófica de cada autor (Sánchez, 2016). Así, el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), define a la RSE como:

“El compromiso consciente y congruente de cumplir íntegramente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común” (Cajiga, s.f.).

De manera similar, se puede conceptualizar la RSE como el reconocimiento e integración en sus operaciones, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores (De la Cuesta y Valor, 2003; p.11).

Y si bien, no existe un concepto unificado de la RSE, sus diferentes definiciones se establecen de acuerdo a tres indicadores principales: social, ambiental y económico. Además, internacionalmente la RSE es entendida como el papel que deben desempeñar las organizaciones en beneficio de su propia comunidad (Barroso, 2011), lo que a su vez le permite generar un valor agregado y les proporciona una herramienta de diferenciación dentro de su sector de competencia (Santander, 2017).

En México, uno de los principales distintivos relacionados con la RSE es el de Empresa Socialmente Responsable (ESR) (Vázquez y Varela, 2017), otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), mismo que define la RSE como una forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona. Herrera et al. (2016), señalan que la implementación de políticas corporativas que apoyen la práctica activa de la RSE resulta benéfica para las empresas en el aspecto financiero, en la creación de una mejor imagen y reputación, agregando valor a la marca e, igualmente, constituyen el reflejo de las expectativas de los clientes, empleados, inversores, directivos y otras partes interesadas.

La RSE y las habilidades directivas

Para que las compañías apliquen estrategias de responsabilidad social, es necesario que reconozcan y tomen en consideración todos los canales posibles, así como la adopción de políticas de estandarización global. Esto es posible si la organización cuenta con un líder que pueda unir todos los esfuerzos y mostrar buenos ejemplos de comportamiento socialmente responsable (Nazaha, 2016, p. 83).

Es indiscutible, por tanto, la importancia que juega el rol del gerente dentro de las organizaciones al momento de implementar políticas de RSE como estrategia para mejorar la competitividad, así como las habilidades con las que cuenta para llevarlo a cabo. Aguilera y Marchant (2015) señalan, además, entre las competencias gerenciales fundamentales la conducción de grupos y equipos de trabajo, la comunicación eficaz y la habilidad para negociar, ya si se desarrollan apropiadamente, se consigue llegar a una mutua comprensión que pueda dirigir exitosamente a la empresa.

Analizando la anterior información, se puede establecer que la RSE tiene beneficios indiscutibles en la competitividad de aquellas organizaciones que deciden aplicarla como estrategia de diferenciación; por lo tanto, se puede presumir que existe una correlación entre las habilidades directivas que poseen específicamente aquellos líderes que deciden adoptar políticas de RSE en sus organizaciones.

## **Metodología**

### Diseño del cuestionario

A partir de la traducción libre y adaptación de varios cuestionarios evaluativos de habilidades directivas realizados por José Lara de Developing Managerial Skills y D. Whetten y K. Cameron (2011), se diseñó y validó un instrumento para obtener la información suficiente por cada variable involucrada en el estudio. Se utilizó una escala de Likert basada en seis puntos. 1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3: Parcialmente en desacuerdo; 4: Parcialmente de acuerdo; 5: De acuerdo y; 6: Totalmente de acuerdo. El diseño de esta escala permitió eliminar en gran medida, la subjetividad otorgada por un elemento neutral.

### Población y muestra

La población sujeta de estudio fueron las empresas que ostentan el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR) en el Estado de Sonora, otorgado por el Cemefi en el año 2018, siendo un total de 112 ESR. Se trabajó con una muestra aleatoria probabilística de 59 empresas con un nivel de confianza del 97% y un margen de error del  $\pm 10\%$ . La técnica de recolección de datos se realizó a través de una encuesta, la cual se aplicó a partir del mes de diciembre de 2018 y concluyó en marzo de 2019. La técnica de inclusión fue que las empresas tuvieran el Distintivo de ESR vigente y que mantuvieran sus operaciones en el Estado de Sonora.

### Tipo de investigación

La investigación fue tipo empírica y cuantitativa, así como de corte transversal-descriptivo. Asimismo, fue una investigación no experimental y de campo, ya que no se manipularon las variables, sino que fueron estudiadas en su contexto natural a través de los datos obtenidos.

### Hipótesis de investigación

Para la presente investigación se planteó la siguiente hipótesis general a probar:

H1: El trabajo en equipo, la comunicación, la toma de decisiones, la negociación y el autocontrol de las emociones tienen un impacto significativo y positivo en la gestión social, medioambiental y económica de las Mypes del Estado de Sonora.

## Prueba de validez y confiabilidad

El alfa de Cronbach es el estadístico más ampliamente usado para probar la consistencia interna de la escala de un constructo (Cronbach, 1946). La Tabla 1, muestra la consistencia interna de la escala en cada una de las variables que miden el efecto en la gestión social, medio ambiental y económica de las ESR, a través del alfa de Cronbach; asimismo, se muestran las correlaciones inter-ítem al cuadrado por cada variable, donde se puede apreciar que el intervalo oscila entre 0.333 y 0.513, valores que son considerados buenos (Merino, Navarro y García, 2014). De igual forma, se presenta en la misma Tabla 1, las medidas de tendencia central para cada una de las variables, destacándose valores muy similares en su comportamiento.

Variables Independientes	No de ítems	$r_{ii}^2$	Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )	Media	Desviación estándar
Trabajo en equipo (X1)	10	0.410	0.814	5.4206	0.48224460
Comunicación (X2)	10	0.333	0.738	5.3463	0.44039051
Toma de decisiones (X3)	10	0.476	0.847	5.1013	0.61870170
Negociación (X4)	10	0.503	0.761	5.1115	0.53301063
Autocontrol de emociones (X5)	10	0.513	0.874	5.0067	0.71345919

Tabla 1. Correlaciones inter-ítem, alfa de Cronbach y medidas de tendencia central.

Nota:  $r_{ii}$ : correlación inter-ítem al cuadrado promedio.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos procesados en el SPSS, v23

## Resultados

### Perfil descriptivo del encuestado

La Tabla 2, muestra el perfil descriptivo de los encuestados. Detalla que el 44.1% de los encuestados son hombres, mientras que el 55.9% mujeres. Lo anterior, corrobora que los puestos directivos en las ESR en su mayoría son ocupados por mujeres. El rango de edad se encuentra entre los 26 a 45 años de edad, lo que representa un 79.7% de la muestra. El 71.2% de los encuestados cuentan con estudios de licenciatura y el 20.3% con posgrado, lo que hace pensar que los puestos que se ocupan demandan un cierto grado de conocimientos para el buen manejo y desarrollo del mismo.

En cuanto a la antigüedad laborando, el rango más representativo es de 1 a 5 años, seguido de 6 a 15 años, lo que indica una gran aceptación por desarrollar una carrera dentro de la empresa. En cuanto al puesto que desempeñan, el 30.5% de ellos ocupan el puesto de gerente y el 23.7% en el puesto de jefe de departamento. Se percibe una relación con el nivel de educación que se ha reportado en este estudio, lo que asegura la aplicación práctica del conocimiento adquirido en el desarrollo de las funciones que demanda el puesto.

Variable de control	Frecuencia	Porcentaje
<b>Género</b>		
Hombre	26	44.1
Mujer	33	55.9
<b>Rango de edad</b>		
De 18 a 25 años	5	8.5
De 26 a 35 años	27	45.8
De 36 a 45 años	20	33.9
De 46 a 55 años	6	10.2

Más de 55 años	1	1.7
<b>Nivel de educación</b>		
Bachillerato	3	5.1
Técnico	2	3.4
Licenciatura	42	71.2
Posgrado	12	20.3
<b>Antigüedad en la empresa</b>		
Menos de 1 año	5	8.5
Entre 1 y 5 años	25	42.4
Entre 6 y 10 años	10	16.9
Entre 11 y 15 años	11	18.6
16 años o más	8	13.6
<b>Puesto que desempeña</b>		
Supervisor	8	13.6
Jefe de Departamento	14	23.7
Gerente	18	30.5
Otro	19	32.2

Tabla 2. Datos demográficos de los encuestados.  
Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en el SPSS, v.23

La Tabla 3, indica el número de empleados que laboran en las empresas, indicando con ello, la configuración de la muestra. Es importante resaltar que, el 57.6% de ellas son Mypes que han logrado obtener el Distintivo de ESR y mantenerlo vigente hasta el año 2018.

	Rango de empleados	Frecuencia	Porcentaje
Válido	De 0 a 10 empleados	34	57.6
	De 11 a 49 empleados	25	42.4
	<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100.0</b>

Tabla 3. Número de empleados que laboran en la empresa.  
Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en el SPSS, v.23

### Correlaciones entre las variables

La Tabla 4, muestra las correlaciones Rho de Spearman entre las variables que miden las habilidades directivas y las variables de gestión administrativa de las empresas. Se puede apreciar que la variable: Trabajo en equipo presenta un mayor nivel de correlación en la gestión social y económica de la empresa ( $r_s=0.518$ ,  $p<0.001$  y  $r_s=0.628$ ,  $p<0.001$ ), mientras que la variable: Autocontrol de las emociones presenta un grado mayor de correlación con la gestión del medio ambiente ( $r_s=0.452$ ,  $p<0.001$ ). El resto de las variables implicadas también presentan correlaciones significativas, salvo la variable: Toma de decisiones que no presentó ningún grado de correlación con los tres tipos de gestión de responsabilidad social en las empresas.

Estadístico Rho de Spearman		Y <sub>1</sub> =Social	Y <sub>2</sub> =Medio ambiente	Y <sub>3</sub> =Económico
Y <sub>1</sub> =Social	Coefficiente de correlación	1.000		
	Sig. (bilateral)	.		
	N	59		
Y <sub>2</sub> =Medio ambiente	Coefficiente de correlación	0.662	1.000	
	Sig. (bilateral)	0.000	.	
	N	59	59	
Y <sub>3</sub> =Económico	Coefficiente de correlación	0.737	0.510	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	.
	N	59	59	59
X <sub>1</sub> =Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	0.518**	0.282*	0.628**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.031	0.000
	N	59	59	59
X <sub>2</sub> =Comunicación	Coefficiente de correlación	0.294*	0.289*	0.287*
	Sig. (bilateral)	0.024	0.026	0.027
	N	59	59	59
X <sub>3</sub> =Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	0.248	0.235	0.183
	Sig. (bilateral)	0.059	0.073	0.166
	N	59	59	59
X <sub>4</sub> =Negociación	Coefficiente de correlación	0.283*	0.260*	0.229
	Sig. (bilateral)	0.030	0.047	0.081
	N	59	59	59
X <sub>5</sub> =Autocontrol de emociones	Coefficiente de correlación	0.376**	0.452**	0.146
	Sig. (bilateral)	0.003	0.000	0.268
	N	59	59	59

\*\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\*La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 4. Correlaciones Rho de Spearman.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en el SPSS, v.23

### Análisis estadístico entre variables

De acuerdo al modelo de regresión lineal múltiple mostrado en la Tabla 5, se determina que las variables independientes (habilidades directivas) tienen una asociación lineal con las variables dependientes (gestión social, medioambiental y económica). La variabilidad es explicada por el trabajo en equipo ( $t=2.974$ ,  $\text{Sig.}=0.004$ ,  $\beta=0.360$ ) y autocontrol de emociones ( $t=2.515$ ,  $\text{Sig.}=0.015$ ,  $\beta=0.304$ ), asimismo, la correlación es moderadamente fuerte ( $R=0.556$ ;  $F=12.506$ ;  $p=0.001$ ).

R	Resumen del modelo					
	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
0.556 <sup>a</sup>	0.309	0.284	12.506	1	56	.001

Tabla 5. Modelo de regresión lineal múltiple.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en el SPSS, v.23



## Prueba de hipótesis

Para probar la hipótesis general formulada se procedió en analizar de manera independiente cada una de las variables de gestión con las respectivas habilidades directivas como variables explicativas. En primer lugar, se encontró que, para la gestión social de las empresas, las variables que la explican y que resultaron estadísticamente significativas son: Trabajo en equipo ( $t=4.226$ ,  $\text{Sig.}=0.000$ ,  $\beta=0.894$ ); Autocontrol de emociones ( $t=3.234$ ,  $\text{Sig.}=0.002$ ,  $\beta=0.398$ ) y; Negociación ( $t=2.295$ ,  $\text{Sig.}=0.026$ ,  $\beta=0.483$ ). La variable que mayor impacta en la gestión social, es precisamente el trabajo en equipo (X1), así lo demuestra su  $\beta$  estandarizada a valores absolutos, seguido de Negociación (X4).

Para la gestión medio ambiental, se encontró que la variable que la explica y que resultó estadísticamente significativa es: Autocontrol de emociones ( $t=3.656$ ,  $\text{Sig.}=0.001$ ,  $\beta=0.525$ ). Y, por último, la gestión económica está explicada por las variables: Trabajo en equipo ( $t=5.456$ ,  $\text{Sig.}=0.000$ ,  $\beta=1.048$ ) y Negociación ( $t=2.376$ ,  $\text{Sig.}=0.021$ ,  $\beta=0.413$ ). Con lo anterior, se puede confirmar que la hipótesis general planteada se acepta de forma parcial, ya que no todas las variables implicadas inciden de forma directa y positiva con cada una de las gestiones que las empresas realizan como parte de su proceso de gestión de responsabilidad social.

## Discusión

Como respuesta a la pregunta de investigación que se formuló en este estudio, se puede inferir que las habilidades directivas que explican y tienen un impacto directo y positivo en cada una de las gestiones administrativas de RSE que las Mypes llevan a cabo son: Trabajo en equipo, negociación y autocontrol de las emociones, lo cual confirma el compromiso que los gerentes tienen con el ámbito social, medio ambiental y económico de las empresas.

Es importante mencionar que el trabajo en equipo es fundamental para el logro de los objetivos corporativos que se tienen en común; asimismo, la negociación es importante que el directivo la desarrolle como una habilidad gerencial, ya que ésta se relaciona e impacta al momento de continuar con el propósito fundamental de una empresa y cumplir con los estándares nacionales e internacionales en materia de gestión administrativa.

En resumen, las evidencias encontradas han permitido, en primer lugar, confirmar la escala desarrollada por Lechuga (2012) para medir el nivel de gestión administrativa en el ámbito de las Mypes socialmente responsables, así como la escala desarrollada por Whetten y Cameron (2011) para medir las habilidades gerenciales. En este sentido, la estadística utilizada para la validación de la medida en las variables consideradas como las habilidades gerenciales, corroboran la importancia de todas y cada una de las gestiones administrativas consideradas (social, medioambiental y económica) en función de continuar con la implementación de políticas y prácticas en materia de conservación y cuidado del medio ambiente, calidad de vida en la empresa y compromiso con la comunidad.

Las pruebas estadísticas permitieron aportar evidencias que comprueban la existencia de una relación causal y de asociación positiva estadísticamente significativa entre las habilidades gerenciales y la gestión social, medioambiental y económica como estrategia competitiva en las Mypes, tal y como está evidenciado en los trabajos realizados por Hamman, Habisch y Pechlaner (2009) y; Turker (2008), donde se confirma la importancia en la gestión de las prácticas relacionadas con la RSE en el ámbito de actuación de las Mypes.

Tal y como lo mencionan otros autores como Sarbutts (2003); Luken y Stares (2005); Moore y Manring (2009); Revell, Stokes y Chen (2010), las Mypes se encuentran mejor posicionadas al momento de aprovechar las ventajas competitivas derivadas de los programas de Responsabilidad Social Empresarial; en ese sentido, conseguirán contribuir tanto al beneficio a corto plazo como a la mejora competitiva y al crecimiento empresarial a largo plazo. En ese sentido, los gerentes de las Mypes socialmente responsables del Estado de Sonora normalmente consideran la incorporación de habilidades gerenciales en la gestión empresarial en función de prácticas relacionadas con la RSE, con el propósito de mejorar la ventaja competitiva de las empresas, ya sea a través de una relación causal directa de las propias habilidades directivas estudiadas o en su caso, la inclusión de otras que pudieran impactar en la gestión social, medioambiental y económica, inclusive en otros aspectos relacionados con la gestión administrativa de las Mypes.

## **Conclusiones**

Se concluye que existe una asociación lineal positiva entre las habilidades directivas que son desarrolladas en el ámbito de las Mypes con las diferentes gestiones empresariales implícitas en la RSE como una estrategia competitiva. Las Mypes que desarrollan y fomentan habilidades directivas en sus gerentes pueden lograr una mejor gestión administrativa en función de la RSE. Sus actividades cotidianas tienen un mayor reconocimiento y aceptación social, ya que la sociedad puede catalogarlas como empresas en las que se puede confiar, recomendar y trabajar, pues parte de sus beneficios económicos son destinados al mejoramiento de la comunidad donde se desenvuelve. Así, las Mypes pueden crear estrategias empresariales que les permitan ser más competitivas e innovadoras en el mercado en el que participan.

Finalmente, se concluye que existen diversas áreas de oportunidad en el ámbito de las diferentes problemáticas que las Mypes enfrentan, pudiéndose desarrollar estrategias enfocadas en su atención, para el desarrollo y puesta en práctica de habilidades directivas. Estas son de vital importancia si se desea implementar líneas de acción y gestión administrativa que, a su vez, impacte en su competitividad, pero, sobre todo, que esta práctica sea constante y permanente como un proceso de mejora continua

que permee al resto de las empresas que aún no han transitado hacia las buenas prácticas de gestión de RSE.

Entre las limitaciones del estudio se tiene la inclusión de cinco habilidades directivas, así como un sector empresarial muy acotado como lo es el conformado por Mypes con el distintivo de ESR. Las futuras líneas de investigación son ampliar el sector de estudio e incrementar las habilidades directivas para un mejor análisis e impacto.

## **Referencias**

- Aguilera, F. & Marchant, L. (2015). Competencias (o habilidades) gerenciales: Una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional. *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*, 65.
- Barroso, F. G. (2011). Responsabilidad Social Empresarial (RSE): entre las ganancias y el desarrollo sustentable. Un estudio del Sureste de México. México: Universidad Anáhuac Mayab.
- Cajiga, J. F. (s.f.). El concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado el 24 de febrero de 2018, de Cemefi: [https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)

Centro Mexicano para la Filantropía, Cemefi. (2018). Directorio de organizaciones y empresas acreditadas como ESR, 2018. Recuperado: <https://www.cemefi.org/buscadoresr/#/>

Codina Jiménez, A. (2017). 10 Habilidades directivas. ¿Por qué? ¿Cómo? Saber, Ciencia y Libertad, 5(1), 15-36. doi:10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744

Cronbach, L.J. (1946). Response Sets and Test Validity. Educational and Psychological Measurement, 6(4), 475-494. doi:10.1177/001316444600600405

De la Cuesta, M., & Valor, C. (2003). Responsabilidad Social de la Empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. Boletín Económico de Información y Comercial Española, No. 2755.

Duarte, A.C. (2016). Habilidades gerenciales y su importancia para el éxito de una organización. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Ferrer, J. & Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. Revista Tendencias, 7(1), 81-100.

Flores, M.V. (2016). La globalización como fenómeno político, económico y social. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, 12(34), undefined-undefined.

Hammann, E. –M., Habisch, A. & Pechlaner, H. (2009). Values that create value: socially responsible business practices in SMEs – empirical evidence from German companies. Business Ethics: A European Review, 18(1), 37-51. doi:10.1111/j.1467-8608.2009.01547.x

Herrera, J., Larrán, M., Lechuga, M., & Martínez-Martínez, D. (2016). Responsabilidad social en las pymes: análisis exploratorio de factores explicativos. Revista de Contabilidad, 19(1), 31-44. doi:10.1016/j.rcsar.2014.10.003

Ibarra, L.E., Casas, E.V., & Olivas, E. (2014). La Responsabilidad Social Empresarial: Una estrategia enfocada al desarrollo sustentable. Caso: Las ESR de Hermosillo, Sonora. Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración, 1(1), 1-18. doi:10.23913/ricea.v1i1.9

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI. (2018). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, DENUE (2018). Disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/> (Consultado el 24 de febrero de 2018).

Katz, R.L. (1955). Skills of an Effective Administrator. Harvard Business Review, January-February: 33-42.

Lechuga, P. (2012). Tesis doctoral: "Diseño y Validación de un Instrumento de Medida de las Prácticas de Responsabilidad Social en la Pequeña y Mediana Empresa". Universidad de Cádiz.

Leyva-Cárdenas, A.B., Espejel-Blanco, J.E., & Cavazos-Arroyo, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). Revista Perspectiva Empresarial, 4(1). doi:10.16967/rpe.v4n1a1

Longenecker, J.C.; Moore, C.W.; Petty, J.W., & Palich, L.E. (2009). Administración de Pequeñas Empresas: Lanzamiento y Crecimiento de Iniciativas Emprendedoras. México: Cengage Learning Editores.

Luken, R. & Stares R. (2005). Small business responsibility in developing countries: a threat or an opportunity? Business Strategy and the Environment, 14(1), 38-53. doi:10.1002/bse.427

Merino, C., Navarro, J., & García, W. (2014). Revisión de la consistencia interna del Inventario de Inteligencia Emocional de Bar-On, EQ-I: YV. Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social, 3(1), pp. 141-154.

Metcalf, L. & Benn, S. (2012). Leadership for sustainability: An evolution of leadership ability. Journal of Business Ethics, 12(3), 369-384. doi:10.1007/s10551-012-1278-6

Moore, S.B. & Manring, S.L. (2009). Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation. Journal of Cleaner Production, 17(2), 276-282. doi:10.1016/j.jclepro.2008.06.004

- Nazaha, R. (2016). Assessing the influence of ethical leadership behaviours, leadership styles and leader roles as determinants of online corporate social responsibility (CSR) disclosures in Malaysia. Tesis Doctoral. Universidad of Gloucestershire.
- Revell, A., Stokes, D. & Chen, H. (2010). Small businesses and the environment: Turning over a new leaf? *Business Strategy and the Environment*, 19(5), 273-288. doi:10.1002/bse.628
- Sánchez, L.C. (2016). La responsabilidad social empresarial: teorías que fundamentan su aplicabilidad en Venezuela. *Sapienza Organizacional*, 6(3), 167-186.
- Santander, D.A. (2017). Responsabilidad Social Empresarial. Universidad Santo Tomás.
- Sarbutts, N. (2003). Can SMEs do CRS? A practitioner's view of the ways small and medium-sized enterprises is able to manage reputation through corporate social responsibility. *Journal of Communication Management*, 7(4), 340-347. doi:10.1108/13632540310807476
- Turker, D. (2008). Measuring Corporate Social Responsibility: A scale development study. *Journal of business Ethics*, 85, 411-427. doi:10.1007/s10551-008-9780-6
- Vázquez, G., & Varela, J. (2017). Condiciones para obtener el distintivo ESR. Estudio de caso en GIG Desarrollos Inmobiliarios. *Revista RAITES*, 3(5), 70-89.
- Whetten, D.A., & Cameron, K.S. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. (8ª Ed.). México: Prentice Hall.