



Revista **RELAYN**

Micro y Pequeña Empresa
en Latinoamérica

Vol. 7 núm. 2 mayo-agosto 2023

COMPETENCIAS GERENCIALES DE LAS EMPRESARIAS EN LAS MYPES

**EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO EN LAS MYPES DE ACAPULCO EN
PERIODO POST PANDEMIA**

**DIVERGENCIA EN LA APLICACIÓN DE HABILIDADES
DIRECTIVAS POR GÉNERO Y SU IMPACTO EN EL
DESEMPEÑO DE LAS MIPYMS DEL
ALTIPLANO HIDALGUENSE**

**LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU REPERCUSIÓN
EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL. CASO DE ESTUDIO:
INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL
ALTIPLANO DE TLAXCALA**

**IMPACTO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS
DEL GERENTE EN LA VENTAJA COMPETITIVA
DE LAS MYPES DE TONALÁ, JALISCO**

iQ4TRO
EDITORES



Revista
RELAYN
Micro y Pequeña Empresa
en Latinoamérica

VOL. 7, NÚM. 2, MAYO-AGOSTO, 2023

LICENCIA DE CREATIVE COMMONS
ATRIBUCIÓN-NOComercial-SINDerivadas 4.0
INTERNACIONAL



Revista RELAYN Micro y Pequeña empresa en Latinoamérica.
Vol. 7, Núm. 2, Mayo-Agosto 2023
ISSN: 2594-1674
Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2018-091712390600-01
© iQuatro Editores

Consejo Editorial

Dirección General

Dra. Nuria Beatriz Peña Ahumada – npenaa@red.redesla.la
Dr. Oscar Cuauhtémoc Aguilar Rascón – ocaguilarr@red.redesla.la

Equipo Técnico

Jefe de oficina

Paula Mejía

Gestión Editorial

Nadia Velázquez

Editor Técnico

Belen España

Atención a clientes

Victoria Velázquez

Entidad Editora

iQuatro Editores
+52 (427) 168 9348
Correo electrónico: comiteeditorial@iquatroeditores.org

Comité Científico

Dra. Norma Patricia Juan Vázquez – Universidad Autónoma de Chiapas – México
Mtro. Guadalupe Iván Martínez Cháirez – Universidad Pedagógica Nacional del Estado de Chihuahua – México
Dr. Ernesto Geovani Figueroa González – Universidad Juárez del Estado de Durango – México https
Dra. Blanca Estela Sánchez Jaimes – Universidad Autónoma De Guerrero – México
Dr. Raymundo Lozano Rosales – Universidad Politécnica de Tulancingo – México
Mtra. Erixander Villarreal Bañuelos – Universidad Tecnológica de la Costa – México
Dr. Luis Rodolfo Ibarra Rivas – Universidad Autónoma de Querétaro – México
Dra. Alejandra Medina Lozano – Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez Campus Puerto Vallarta – México
Dra. Lucía Pérez Sánchez - Universidad Autónoma de Nayarit - México
Dra. Liliana García Reyes - Universidad Autónoma de Campeche - México
Dra. Karina González Roldán - Universidad Autónoma del Estado de México - México
Mtro. Miguel Ángel Tuz Sierra - Universidad Autónoma de Campeche - México
Mtra. Noemí Ascencio López - Universidad Autónoma de Guerrero - México
Dra. Bertha Silva Narvaste – Universidad San Martín de Porres – Perú
Mtro. José Armando Pancorbo Sandoval – Universidad UTE – Ecuador
Dr. Henry León Torres – Universidad de Cundinamarca – Colombia
Dra. Estefanía Solari Sperandio – Universidad Nacional de La Plata, Argentina

Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización de iQuatro Editores.

Esta revista se publica cuatrimestralmente en los meses de abril, agosto y diciembre y contiene artículos originales, comunicaciones cortas, cartas al editor, estados del arte y/o reseñas de libros derivados de investigaciones y reflexiones científicas. El objetivo de estos artículos es la difusión de contenido de corte científico académico, aunque no representa la opinión de la organización editorial, de la empresa gestora, ni de los editores involucrados. Los contenidos son responsabilidad exclusiva de los autores, por lo que agradecemos que si tienen cualquier observación o cuestionamiento sobre la originalidad de los textos, puede ser notificada al correo de la revista atencion@redesla.net y a los autores.

Los editores autorizan la reproducción de los textos con fines exclusivamente académicos, dando estricto cumplimiento a las normas de referencia bibliográfica en favor de los autores y de las instituciones editoras. Cualquier uso diferente, requerirá autorización escrita del director-editor y su omisión inducirá las acciones legales dispuestas por las leyes internacionales sobre la propiedad intelectual y el derecho de autor.

<https://iquatroeditores.com/revista/index.php/relep/index>



Índice

Artículos de Investigación

Competencias gerenciales de las empresarias en las mypes	6
Evaluación del liderazgo en las mypes de Acapulco en periodo pospandemia	18
Divergencia en la aplicación de habilidades directivas por género y su impacto en el desempeño de las Pymes del Altiplano Hidalguense	34
Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional. Caso de estudio: Instituto Tecnológico del Altiplano de Tlaxcala	48
Impacto de las habilidades directivas del gerente en la ventaja competitiva de las mypes de Tonalá, Jalisco.	63

Competencias gerenciales de las empresarias en las mypes

Managerial competencies of entrepreneurial women in MSEs.

Miguel Antonio Mascarúa Alcazar ¹
Angelica Belén Ruíz Contreras ²
Cristina Rodríguez Suárez³

Recibido: 11/11/2022

Aceptado: 16/01/2023

Revista RELAYN. Micro y Pequeña empresa en
Latinoamérica

Disponible en:

<https://iquatroeditores.org/revista/index.php/relayn/index>

<https://doi.org/10.46990/relayn.2023.7.2.994>



Resumen

El objetivo del presente estudio es hacer un análisis sobre las competencias gerenciales de las mujeres empresarias en la ciudad de Tehuacán, Puebla. En un inicio, los datos estadísticos (254 que participaron en una encuesta) señalan que las mujeres empresarias tienen limitadas cualidades de dirección como competencias gerenciales centrales y mejores competencias de liderazgo. Pero un análisis de correlación de variables muestra que las estrategias de negocio se orientan hacia estrategias competitivas de manera empírica, lo que les ha permitido mantener los negocios y tener la visión de impulso para interactuar con sus trabajadores.

Palabras clave

Competencias gerenciales, mujeres empresarias, Mypes

Abstract

The objective of this study is to perform an analysis of managerial competencies of women entrepreneurs in the city of Tehuacan Puebla. Initially, statistical data (254 who participated in the survey) show that entrepreneurial women have limited managerial qualities as core managerial competencies and better leadership competencies. But an analysis of correlational variables demonstrated that business strategies are oriented towards competitive strategies in an empiric fashion, allowing them to maintain their business and have the vision to impulse and interact with their employees

Keywords

Managerial competencies, women entrepreneurs, MSEs

Introducción

En los dos años de la pandemia en el territorio mexicano y la posterior recuperación de las actividades económicas, se ha observado un repunte en las diferentes regiones del país. Tal es el caso de la ciudad de Tehuacán, Puebla. Este estudio se concentra en el esfuerzo que hacen las mujeres empresarias, dado que históricamente han participado en las actividades de producción y servicios comerciales en la ciudad, como ocurre en otras regiones del país. Las causas probables ya han sido mencionadas por Elizundia (2015), quien ha señalado que las mujeres tienen mejor acceso a la educación y mayor participación de las actividades económicas, lo cual les ha permitido evolucionar hacia nuevas actividades empresariales; un mayor auge del sector servicios. Esto les confiere más posibilidades para entrar a los mercados (entornos económicos complejos), donde las mujeres tienen que aportar al ingreso familiar y una serie de cambios sociales en donde se han convertido en jefas de familia.

El tema ha sido relativamente poco tratado en el ámbito regional, aunque existen ya numerosas investigaciones donde se muestra que la participación de las mujeres en las actividades empresariales, sobre todo para micro y pequeñas empresas, aporta entre 35 y 40% al producto interno bruto (PIB) de 2010 de México y América Latina (Elizundia Cisneros, 2015). Los estudios que han abordado el papel de la mujer empresaria han encontrado que su participación en comparación con la de los hombres se reduce entre mayor número de hijos tiene la pareja, y que del total de mujeres, 72% tienen entre 30 y 45 años de edad, además que 41% han seleccionado su empresa y que su ingreso no es acorde con la labor que desempeñan (Charlo & Nuñez, 2012). En años recientes, se han recolectado datos que demuestran que las mujeres están conquistando espacios directivos (Quintana, 2016); sin embargo, el reconocimiento y el ingreso continúa siendo inferior al de los hombres. Particularmente el liderazgo femenino ha tenido un repunte más importante en países europeos (Zuluaga Goyeneche & Moncayo Orjuela, 2014).

En sus estudios, Mill (1869) mencionó que las mujeres vivían una situación de desigualdad social que se asemejaba a un efecto de esclavitud en la segunda mitad del siglo XIX, y lo que anima a este estudio es que en el caso regional mexicano han ocurrido avances para el reconocimiento de las habilidades directivas de las mujeres, pero existe relativamente poca información sobre el tema. En este trabajo, se exponen las opiniones de 254 mujeres microempresarias que han manifestado sus percepciones sobre sus habilidades directivas. En la actualidad, las mujeres empresarias poseen una clara percepción del liderazgo y de la resolución de problemas.

Revisión de la literatura

En cuanto a competencias gerenciales se toman las enunciadas por Díaz, Núñez y Cáceres (2018), quienes retoman los estudios de Drucker y Gonzales acerca de que la actividad de dirigir una empresa es una actividad so-

cial, guiada por la dirección de organizaciones con el objetivo fundamental de lograr resultados en términos de eficiencia, eficacia y efectividad. Las competencias gerenciales tienen dimensiones que se agrupan en el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y el dominio profesional.

De acuerdo con Sadao y Santos (2022), el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) para un estudio que se presentó en 2015 estimó que 45% de los emprendedores sociales en América Latina son mujeres; 45% representaron nuevos emprendimientos y 42% estaban establecidos. En múltiples ocasiones, las mujeres participan de los negocios debido a las condiciones de pobreza y bajos ingresos. El ramo de estudios de las mujeres indígenas que buscan a otras mujeres para hacer asociaciones se agrupa en la categoría de negocios incluyentes. Algunos estudios efectuados en Brasil refieren que las mujeres que participan en actividades de emprendimiento poseen escasa escolaridad formal y una edad promedio de 40 años.

Un estudio hecho en Colombia señala que el sector económico que ocupan las mujeres son las actividades comerciales (67%), la actividad predominante es la venta de productos de belleza, almacenes de venta de ropa, supermercados y tiendas de regalos; las siguientes actividades en importancia son las actividades de servicios (22%) que involucran a servicios de belleza y los restaurantes; finalmente el 11% son actividades industriales, que son actividades relacionadas con alimentos, como la panadería y pastelería, así como productos de consumo familiar como botanas. Esto como resultado de una muestra que incluyó la participación de 16 empresarias (Ruíz, Peña, & Prieto, 2020).

Para el caso de México, Cab, Domínguez y Cisneros (2021) reportan que, en 2012, de acuerdo con datos del INEGI, de los 9.19 millones de microempresas, el 52% les pertenecían a mujeres, de las cuales 41% crearon un negocio para complementar los ingresos familiares en ese año.

Asimismo, y de acuerdo con el Inegi, la participación de las mujeres en las actividades que no involucran trabajo doméstico ha pasado de 20.6% en 1970 a 39.5% en 2019. Se estimó que en la última parte de ese año había 22 801 650 mujeres en la población económicamente activa, porcentaje que es más alto en las zonas urbanas. Su participación en el sector de servicios sociales fue de 67.7% y en el sector de hoteles y restaurantes 59.3% (Zabludovsky, 2020). La mayor parte de las mujeres empresarias vive debajo de un techo de cristal que es un límite sociológico para seguir ascendiendo en la pirámide organizacional.

Saavedra (2020) menciona que el tamaño de la empresa tiene relación con la rentabilidad y los ingresos del propietario y la escasez de acceso a los recursos financieros. En un estudio aplicado a 272 empresarias, Saavedra encontró que 49% de las empresas se dedican a los servicios; 39% se dedican al comercio y 12% se dedican a actividades industriales;

92% de las empresas son micronegocios. En términos de oportunidades de negocio, las microempresarias afirmaron tener como objetivo la ampliación del actual (nuevas sucursales, productos y mercados), y el impulso de los negocios se hacen con sus propios ahorros y con el apoyo de familiares.

Blasco-Burriel et al. (2016) encontraron para una muestra de 373 mujeres empresarias en el Perú que los motivos para crear una empresa, relacionados con la satisfacción, fueron la visión de oportunidad de negocio, atracción por el sector, la formación y vinculación profesional con el sector, la experiencia en el sector, el negocio se correspondía con los sentimientos y las buenas oportunidades de negocio.

En relación con las mujeres que habitan en zonas rurales, una ventaja con la que cuentan es que han mantenido sus rasgos, lo que les ha permitido ingresar a mercados como el textil, confeccionando ropa artesanal y, en muchos casos, han iniciado con el apoyo de programas de gobierno que les han posibilitado organizarse y hacer emprendimientos que les ayuda a mantener su identidad y lograr el empoderamiento necesario para comercializar sus productos (Aguilar, Pinzón & Durán, 2018).

Gutiérrez y Montañez (2018) en su artículo refuerza que la mujer satisface sus objetivos personales a partir de ejercer un papel de empatía, generando con ello la aprobación y afiliación. Por su parte, Zuluaga y Moncayo (2014) refieren que las mujeres buscan el beneplácito de sus subordinados por medio de practicar modelos más flexibles. Estas características de género ayudan a que el liderazgo que ejercen sea más incluyente y colaborativo, a diferencia del que ejercen los hombres que suele ser más unilateral (Gutiérrez et al., 2020).

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2022) indica que la participación de la mujer en puestos gerenciales causa un impulso positivo en el área financiera de las empresas, practica una cultura laboral inclusiva y forja condiciones de empleo equitativas. Estas aseveraciones se refuerzan en el modelo de liderazgo femenino definido por Sala (2010).

Metodología

La oportunidad de las mujeres empresarias en Tehuacán para dirigir una empresa ocurre porque ellas perciben que tienen las capacidades de crearlo o mantenerlo, por lo que la hipótesis del trabajo es: H_0 : Las mujeres empresarias conocen sus competencias gerenciales para dirigir una empresa; mientras que la hipótesis alternativa es: H_1 : Las mujeres empresarias no conocen sus competencias gerenciales para dirigir una empresa.

Para saber que percepción tienen las micro y pequeñas empresarias en la ciudad de Tehuacán, se hizo un estudio cuantitativo, concluyente, transversal simple en donde se seleccionaron las respuestas de 254, mismas que forman parte de una muestra de mayor tamaño que contó con un 95% de confianza y una probabilidad de 50% de éxito en la muestra, las

encuestas se recolectaron entre los meses de marzo y abril del año 2022 y se contó con el apoyo de 150 alumnos de T.S.U. de desarrollo de negocios de la Universidad Tecnológica de Tehuacán. Se aplicó un cuestionario de 80 preguntas con respuesta de opción múltiple, mismas que midieron la percepción de los encuestados con escalas de Likert a 5 puntos. Pero para este estudio se eligieron cuatro apartados que hacen las preguntas específicas sobre el tema.

Para abordar las capacidades gerenciales de la mujeres empresarias se usaron las preguntas de los apartados sobre dirección, solución de problemas, manejo de conflictos y liderazgo. La parte de dirección contiene seis preguntas clave; la parte de Solución de problemas contiene cuatro preguntas clave, la parte de conflictos cuatro preguntas clave y la sección de liderazgo contiene cinco preguntas clave. Esto es, 19 preguntas que abordan las capacidades gerenciales de las mujeres.

Resultados

El resultado del análisis de fiabilidad arrojó un coeficiente alpha de Cronbach de 0.893, con lo que se puede afirmar que las variables tienen consistencia. Las pruebas de hipótesis para una prueba Kolmogorov-Smirnov, rechazan la hipótesis nula (Véase Tabla1), dado que en todos los casos, el valor obtenido es cero, tal como se observa en la fila inferior de la tabla. Esto significa que la hipótesis de que las mujeres empresarias no conocen sus competencias toma relevancia, según los datos estadísticos.

Tabla 1.

Estudio de las variables a partir de la prueba Kolmogorov-Smirnov

Pruebas de Kolmogorov-Smirnov para una muestra																			
	Medio y desv. est.	Asimetría	Exceso de curtosis	Skewness	Exceso de curtosis														
Asimetría	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Exceso de curtosis	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Exceso de curtosis	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Exceso de curtosis	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Exceso de curtosis	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Exceso de curtosis	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Exceso de curtosis	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Exceso de curtosis	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Exceso de curtosis	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Exceso de curtosis	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Nota: los datos se obtuvieron de las encuestas realizadas para la presente investigación (2022).

Para una primera aproximación, se hizo un análisis de datos descriptivos, con el uso del software SPSS, (Ver tabla 2) en donde se aprecia que la mediana de la capacidad de liderazgo alcanzó la medida más alta, en una escala de 1 (siendo el valor que refleja la percepción en total desacuerdo) a 5 (siendo el valor que refleja la percepción en total acuerdo). Para las capacidades: organización del tiempo en reuniones, actitud positiva y motivación al personal. Ahora, en cuanto a las competencias que obtuvieron un promedio más alto son: actitud positiva (4.3268); motivación al personal (4.2996) ambas de la capacidad de Liderazgo y solución de disputas (4.2646) de la competencia de manejo de conflictos. Por su parte, las competencias que obtuvieron los menores promedios son: estra-

tegia comercial (3.5214); estrategia competitiva (3.6887) y la estrategia de empresa (3.7743) de la capacidad de Dirección.

Tabla 1.2

Medición de las capacidades gerenciales por estadísticas descriptivas en las micro y pequeñas empresarias en Tehuacán.

Percepción de las capacidades gerenciales de las empresarias					
		Media	mediana	Varianza	Error
Dirección	Misión	3.9883	4.00000	1.558	0.07787
	Objetivos	4.0311	4.00000	1.546	0.07756
	Estrategia comercial	3.5214	4.00000	2.008	0.08840
	Estrategia de empresa	3.7743	4.00000	1.324	0.07177
	Estrategia competitiva	3.6887	4.00000	1.512	0.07670
	Tenencias	4.1245	4.00000	1.094	0.06524
Solución de problemas	Solución de problemas	4.0934	4.00000	1.358	0.07270
	Dificultad problemas	4.2062	4.00000	1.008	0.06263
	Puntos de vista	4.0000	4.00000	1.586	0.07856
	Reconocimiento a los trabajadores	4.1089	4.00000	1.433	0.07468
Manejo de conflictos	Manejo de conflictos	4.0623	4.00000	1.270	0.07028
	Identificar causas de conflictos	4.2218	4.00000	0.783	0.05518
	Estrategia para solución de conflictos	4.1868	4.00000	0.996	0.06226
	Solución de disputas	4.2646	4.00000	0.906	0.05938

Liderazgo	Organización del tiempo de reuniones	4.2140	5.00000	1.403	0.07389
	Recursos técnicos	4.1167	4.00000	1.455	0.07524
	Actitud positiva	4.3268	5.00000	0.932	0.06021
	Motivación al personal	4.2996	5.00000	1.047	0.06382
	Visión al corazón	4.0856	4.00000	1.586	0.07857

Nota: Los datos se obtuvieron con base en las encuestas (2022).

Posteriormente se hizo un a prueba de correlaciones parciales (Ver tabla 3) en donde se buscó ahondar más acerca de los resultados de los valores promedio de las respuestas de las empresarias encuestadas. En esta prueba, se encontraron relaciones importantes, tales como que la misión y la visión del negocio se relaciona (0.711) con los objetivos de las empresarias; la actitud positiva con la motivación al personal (0.713); la estrategia de solución de conflictos se relaciona con la solución de disputas (0.670); la estrategia comercial se relaciona (0.649) con la estrategia competitiva del micro negocio; la motivación al personal se relaciona con la capacidad de motivar en el corazón del personal (0.579).

Observando los valores de la estrategia implementada por las propietarias de las micro y pequeñas empresas se observa que la estrategia comercial se relaciona (0,649) con la estrategia competitiva del negocio; la estrategia de la empresa se relaciona igualmente con la estrategia competitiva en (0,379); mientras que la estrategia competitiva del negocio se relaciona (0.356) con la capacidad del negocio para entender las nuevas tendencias.

Con respecto a las capacidades de resolución de problemas, las relaciones más importantes se observan con la capacidad de resolver problemas independientemente de la dificultad (0.545); la resolución sin importar la dificultad del problema se relaciona (0.504) con la solución de conflictos; el respeto a todos los puntos de vista (0.510) con la estrategia de resolución de conflictos y el reconocimiento a los trabajadores (0.420) con la estrategia de resolución de conflictos.

La capacidad de manejo de conflictos, la organización del tiempo de reuniones (0.540) con los recursos técnicos y estos con la capacidad de compartir la visión hasta impactar al corazón de los trabajadores (0.510). Por lo que toca al liderazgo, la motivación al personal (0.579) con la capacidad de motivar al personal hasta el corazón.

Tabla 1.3

Correlación de las respuestas de las capacidades de las micro y pequeñas empresarias en Tehuacán

	Objetivos	Identificación de necesidades	Formación en competencias	Acciones de desarrollo	Seguimiento y evaluación	Actualización de conocimientos	Redes de apoyo	Acciones de promoción	Acciones de innovación	Acciones de sostenibilidad	Acciones de responsabilidad social	Acciones de gobernanza	Acciones de liderazgo	Acciones de emprendimiento	Acciones de resiliencia	Acciones de adaptación	Acciones de transformación	Acciones de innovación social	Acciones de impacto positivo
Objetivos	1																		
Identificación de necesidades	0.25	1																	
Formación en competencias	0.26	0.24	1																
Acciones de desarrollo	0.22	0.25	0.22	1															
Seguimiento y evaluación	0.23	0.23	0.22	0.21	1														
Actualización de conocimientos	0.25	0.23	0.21	0.21	0.22	1													
Redes de apoyo	0.23	0.21	0.21	0.21	0.22	0.21	1												
Acciones de promoción	0.23	0.21	0.21	0.21	0.22	0.21	0.21	1											
Acciones de innovación	0.23	0.21	0.21	0.21	0.22	0.21	0.21	0.21	1										
Acciones de sostenibilidad	0.23	0.21	0.21	0.21	0.22	0.21	0.21	0.21	0.21	1									
Acciones de responsabilidad social	0.23	0.21	0.21	0.21	0.22	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	1								
Acciones de gobernanza	0.23	0.21	0.21	0.21	0.22	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	1							
Acciones de liderazgo	0.23	0.21	0.21	0.21	0.22	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	1						
Acciones de emprendimiento	0.23	0.21	0.21	0.21	0.22	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	1					
Acciones de resiliencia	0.23	0.21	0.21	0.21	0.22	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	1				
Acciones de adaptación	0.23	0.21	0.21	0.21	0.22	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	1			
Acciones de transformación	0.23	0.21	0.21	0.21	0.22	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	1		
Acciones de innovación social	0.23	0.21	0.21	0.21	0.22	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	1	
Acciones de impacto positivo	0.23	0.21	0.21	0.21	0.22	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	1

Nota: Los datos se obtuvieron con base en las encuestas (2022).

Discusión

De acuerdo con Elizundia (2015), la participación de las mujeres en el caso de la ciudad de Tehuacán, la participación de la mujeres en la vida empresarial de las micro y pequeñas empresas es igual de importante que la actividad que realizan los empresarios hombres. También se comprueba lo que mencionan Cab, Pech, et al. (2021), acerca de que la motivación más importante es hacer un micro negocio para complementar el ingreso familiar que se observa con los promedios acerca de la estrategia de negocio en la competencia de dirección.

Pero que al momento de hacer una correlación de variables se observa lo que menciona Saavedra (2020) acerca de las motivaciones para incursionar con un negocio que genera rentabilidad y que las mujeres tienen motivaciones para hacer crecer sus negocios que incluye el apoyo de familiares. La estrategia comercial y de negocio tienen relación con la estrategia competitiva y a su vez esta variable se relaciona con la capacidad de mirar tendencias nuevas que contribuyen con el crecimiento de las micro y pequeñas empresas de la ciudad.

Ahora, con respecto a las afirmaciones de Sadao y Santos (2022) en donde afirman en su estudio que las mujeres empresarias poseen baja escolaridad, mismas que contrastan con Zabłudovsky (2020) que en su estudio afirma que las mujeres empresarias poseen estudios formales, se puede decir que la capacidad de resolver problemas y la actitud positiva reflejan competencias aprendidas de manera empírica dado los valores promedio de las respuestas. El liderazgo parece ser una competencia que las empresarias reconocen claramente.

Acerca de las competencias de solución de problemas, y manejo de conflictos, las respuestas de las empresarias demuestran lo que mencionan Blasco et al. (2016), una satisfacción por dirigir un negocio por parte de las mujeres es una actitud que se corresponde con la oportunidad de emprender el negocio y el conocimiento adquirido en el sector empresarial y la visión de dirigirlo. Las mujeres empresarias normalmente parten de su experiencia personal y sus propias competencias para hacer y dirigir un negocio. Podemos sugerir profundizar en estos temas para futuras investigaciones en disciplinas como sociología, psicología y biología que ayudarán a comprender mejor las competencias de la mujer empresaria.

Hay un comentario que hace Zabłudovsky (2020) al respecto del techo de cristal, este concepto es el resultado de estudiar empresas de gran tamaño y observar las tendencias laborales de las mujeres ejecutivas, sin embargo, al mirar a las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Tehuacán, se puede mirar como ese techo, sigue siendo una limitante social y psicológica que limita a las mujeres en la toma de decisiones. Este hecho es el que se mira con los valores promedio de la competencia de Dirección donde las empresarias se auto perciben con menores resultados y que es lo que permite demostrar la hipótesis acerca de que las micro y pequeñas empresarias de Tehuacán no conocen sus propias competencias gerenciales a detalle.

Asimismo, y de acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis, podemos encontrar que la hipótesis propuesta por Gutiérrez y Montañez (2018) acerca de que la mujer empresaria ejerce un liderazgo flexible en favor de los trabajadores se puede observar en las empresarias de Tehuacán, teniendo resultados en las dimensiones de liderazgo y solución de problemas superiores a la media. Con respecto a la dimensión de dirección, los resultados estuvieron cerca de la media, lo que nos indica que buscan favorecer un ambiente incluyente de trabajo como lo plantea Sala (2010). Las líneas de investigación incipientes abordaron estudios so-

bre género y rentabilidad de las empresas desde el año de 1997; posteriormente, las líneas de investigación se centraron en la percepción subjetiva del éxito, en donde las mujeres se declaraban satisfechas con su actividad empresarial, aunque la remuneración fuera inferior en el año 2000, ya para el año 2008 y haciendo uso de las estadísticas se comenzaron los estudios sobre el desempeño femenino en las empresas que abarcaron estudios de género, características demográficas, organizacionales y motivaciones del emprendedor. La literatura es amplia porque los análisis incluyen el estudio de las empresas familiares, aunque se quedan para futuros análisis el buscar en las disciplinas de la sociología, la psicología y la biología esa percepción acerca de que las mujeres empresarias desconocen sus capacidades y competencias.

Conclusiones

La primera conclusión es una paradoja donde las empresarias entrevistadas, por el valor de sus respuestas en promedio, se autoperciben como limitadas para hacer estrategias empresariales acorde con la misión y visión de sus negocios; sin embargo, en la correlación de variables se observa que sus estrategias se relacionan con estrategias competitivas y la identificación de tendencias en el entorno de los mercados donde se encuentran sus negocios.

Por lo que se encontró que las mujeres empresarias de Tehuacán poseen cualidades de liderazgo y solución de problemas bien definidas que impactan en la dirección de sus empresas, como se puede observar en la tabla 2. Los aspectos de planeación estratégica y comercial se ven beneficiados con una alta correlación.

De acuerdo con los datos cruzados por el análisis de correlación, las estrategias comerciales, de empresa y competitivas se relacionan con bajos valores con el resto de las variables de estudio, lo que evidencia una probable falta de conocimiento formal de métodos y estrategias para impulsar sus negocios.

Las competencias de solución de problemas, manejo de conflictos y liderazgo obtuvieron mejores valores en promedio de sus respuestas, lo que se puede entender como cualidades adquiridas en el trabajo en el sector económico donde se desempeñan. Es interesante observar que los valores correlacionados de liderazgo se relacionan con los recursos técnicos.

Todo lo anterior hace pensar que la percepción de sus competencias gerenciales mejoraría claramente si ellas deciden hacer estudios formales mediante cursos y diplomados para tener un conocimiento científico que les permita mejorar su autopercepción sobre estrategias empresariales, y decididamente afirmar que tienen las competencias de dirección para hacer crecer los negocios.

Se concluye también que el futuro de las mujeres empresarias en Tehuacán, es muy alentador debido a que los resultados obtenidos bajo sus gestiones son excelentes como consecuencia de su alta capacidad para el planteamiento de los objetivos.

Referencias

- Aguilar, R., Pinzón, L., & Durán, A. E. (2018). Un acercamiento a mujeres empresarias de zonas rurales de zonas rurales. *Temas Antropológicos. Revista Científica de Investigaciones Regionales*, 33(1), 73–84. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=455860958005>
- Blasco-Burriel, P., Brusca-Alijarde, I., Esteban-Salvador, L., & Labrador-Barrafón, M. (2016). La satisfacción de las mujeres empresarias: Factores determinantes. *Contabilidad y Negocios*, 11(21), 68–92. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201601.004>
- Cab Pech, V. M., Domínguez Castillo, J. G., & Cisneros Cohernour, E. J. (2021). El uso de internet en mujeres emprendedoras de zonas marginadas del sureste de México. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 11(22). <https://doi.org/10.23913/ride.v11i22.911>
- Charlo, M. J., & Nuñez, M. (2012). Women managers in large-sized Spanish companies: Profile, competence, and leadership styles. *Estudios Gerenciales*, 28(124), 87–105. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70217-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70217-6)
- Díaz Dumont, J. R., Núñez Lira, L. A., & Cáceres Limaco, K. V. (2018). Results in the Institutional Image. 16, 169–197. Retrieved from http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v16n16/v16n16_a10.pdf
- Elizundia Cisneros, M. E. (2015). Desempeño de nuevos negocios: perspectiva de género. *Contaduría y Administración*, 60(2), 468–485. [https://doi.org/10.1016/s0186-1042\(15\)30010-3](https://doi.org/10.1016/s0186-1042(15)30010-3)
- Gutiérrez Rayón, D., Ramírez Reséndiz, M., Valdez Torres, J. C., Villavicencio Ramos, I. J., Cruz Méndez, P., Balderas Ortega, J., ... Pantoja Meléndez, C. (2020). A look at the leadership of Mexican women in medicine. *Educacion Medica*, 21(4), 277–280. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2018.12.003>
- Gutiérrez, S., & Montañez, G. S. (2018). Inserción de la mujer en cargos gerenciales en la Industria tequilera. *Revista Lebre*, (10), 73–88. <https://doi.org/https://doi.org/10.15332/rl.v0i10.2198>
- IMCO. (2022). Mujeres empresarias: impulsoras del cambio. Retrieved from https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2022/09/Mujeres-en-las-empresas-2022_Documento.pdf
- Mill, J. S. (1869). *La escalvitud de las mujeres* (2008th ed.). La Laguna: Artemisa Ediciones.
- Quintana, C. (2016). Impacto de la mujer directiva en la salida a bolsa de empresas de alta tecnología: El efecto mediador de las patentes y el desarrollo de productos. *European Research on Management and Business Economics*, 22(2), 63–69. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2015.10.003>

- Ruíz, M. del C., Peña, J. V., & Prieto, B. L. (2020). CARACTERIZACION Y MOTIVACIONES PARA EL EMPRENDIMIENTO FEMENINO EN MIPYMES DE VILLAVICENCIO – COLOMBIA. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño*, XXI(2), 146–166. <https://doi.org/https://doi.org/10.22267/rtend.202102.145>
- Saavedra, M. L. (2020). Competitiveness in Micro-, Small and Medium-Sized Enterprises (Msme) Led By Women in México City. *Revista Digital UNLP*, (15).
- Sadao, E., & Santos, H. (2022). Negócios inclusivos liderados por mulheres empreendedoras: busca por avanços teóricos e empíricos. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(4), 417–435. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220011>
- Sala, M. (2010). *Mujer y Liderazgo*. Fundació Factor Humà, 1–8. Retrieved from https://factorhumana.org/attachments_secure/article/8259/dona_i_lideratge_cast.pdf
- Zabludovsky, G. (2020). Tendencias Estadísticas Y Debates Conceptuales. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM*, LXV(240), 431–459. <https://doi.org/https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2020.240.76632>
- Zuluaga Goyeneche, D., & Moncayo Orjuela, B. C. (2014). Perspectivas del liderazgo educativo: Mujeres académicas en la administración*. *Suma de Negocios*, 5(11), 86–95. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70023-0](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70023-0)

Sobre los autores

- ¹ Profesor de tiempo completo de la Universidad Tecnológica de Tehuacán, México, ORCID: 0000-0002-4068-2814
- ² Profesor de tiempo completo de la Universidad Tecnológica de Tehuacán, México, ORCID: 0000-0002-7785-7589
- ³ Profesor de tiempo completo de la Universidad Tecnológica de Tehuacán, México, ORCID: 0000-0002-7504-3430

Evaluación del liderazgo en las mypes de Acapulco en periodo pospandemia

Evaluating leadership in MSEs in Acapulco during the post-pandemic period.

Aarón Romero del Campo¹
Mayo Iatlayuatl Urióstegui Flores²
Rita Nicanor Nicolás³
Arturo Villanueva Cuevas⁴

Recibido: 01/11/2022
Aceptado: 13/01/2023

Revista RELAYN. Micro y Pequeña empresa en Latinoamérica.

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

<https://doi.org/10.46990/relayn.2023.7.2.1067>



Resumen

La presente investigación tiene como objetivo conocer el desempeño del liderazgo de los directores de las micro y pequeñas empresas (mypes) de Acapulco después de la pandemia. El enfoque de la investigación es cuantitativo, descriptivo y longitudinal; se empleó un cuestionario planteado de manera híbrida en versión impresa y digital; se consideran dos dimensiones primordiales en el liderazgo: procesos y factores. El análisis determinó que la realidad empresarial se aproxima cada vez más al máximo factible en relación con el estudio previo (durante la pandemia); es decir, los líderes hicieron uso de la resiliencia como un proceso de equilibrio para el fortalecimiento de sus negocios..

Palabras clave

Autoevaluación, covid-19, liderazgo, mypes, pospandemia, resiliencia

Abstract

The objective of this research is to become aware of leadership performance of micro and small enterprise (MSE) directors in Acapulco after the pandemic. The research approach is quantitative, descriptive and longitudinal; a hybrid questionnaire was used in both printed and digital versions; two main dimensions of leadership are considered: processes and factors. The analysis determined that the business scenario is increasingly

closer to the maximum feasible in relation to the previous study (during the pandemic); that is, the leaders made use of resilience as a balancing process for strengthening their businesses.

Keywords

Self-assessment, covid-19, leadership, MSEs, post-pandemic, resilience

Introducción

Los escenarios de la economía global ante el COVID-19 han generado interrupciones en la vida de las empresas, llegando incluso a su cierre. Es por ello que con el propósito de contrarrestar los efectos de la pandemia las mypes han tenido que replantear sus estrategias. En México, se estima que de los 4.9 millones de establecimientos micro, pequeños y medianos que existían al inicio de la pandemia, sobrevivieron 3.9 millones (79.19%), poco más de un millón (20.81%) cerraron sus puertas definitivamente y nacieron 619 443 establecimientos (Inegi, 2020a). Debido a su gran número, distribución geográfica e importancia particular en áreas rurales, las mypes jugarán un papel importante en la recuperación de la nación de la pandemia y en el crecimiento económico futuro, de ahí la relevancia de que busquen fortalecer sus estilos de liderazgo impactando en mejoras en su quehacer organizacional.

En este sentido, el presente estudio busca conocer el desempeño del liderazgo ejercido por los directores de las mypes en el municipio de Acapulco en un escenario pospandemia con la finalidad de realizar un ejercicio comparativo, utilizando los resultados de dos momentos previos: antes de la pandemia y durante la pandemia. Para ello, se utiliza una adaptación del instrumento de investigación llamado modelo de evaluación para el liderazgo empresarial propuesto por Mercader, (citado en Romero, Urióstegui y Nicanor, 2021), que evalúa el liderazgo en dos dimensiones primordiales: procesos y factores.

Es importante destacar que tanto las organizaciones como el propio liderazgo se encuentran en cambios constantes derivados de contingencias de la naturaleza, de la economía, o como en este caso por una crisis de salud en el ámbito mundial. Afonso (2019) menciona que combinar las variables liderazgo y resiliencia capacita a una persona para recuperarse y adaptarse a situaciones adversas. En ese mismo sentido, los líderes de las mypes deben ser capaces de adoptar la resiliencia como un elemento esencial en sus tareas cotidianas a fin de siempre procurar por medio de la autoevaluación el análisis de las variables que influyen en el quehacer empresarial, considerando aquellos cambios abruptos que conllevan una pandemia.

Revisión de la literatura

El líder no debe ser visto como aquel que se ubica en lo alto y a quien se debe obedecer sin cuestionamientos. Al contrario, debe considerarse

como un miembro más del equipo que ha formado y debe conocer a cada una de las personas que lo conforman (Di Trolio, 2019). Es pues el liderazgo el atributo que permite a las personas influir en sus seguidores para alcanzar los objetivos organizacionales y así enfocar a la empresa hacia la cohesión y la coherencia. Se debe reconocer que el liderazgo es un proceso que tiene lugar en diferentes niveles dentro de la empresa por personas de confianza, con creatividad, convicción, devoción, integridad, inspiración y empoderamiento (Bolatan et al., 2022).

Quizá al imaginar una situación de crisis, se considere que el liderazgo competente se caracteriza tanto por el consenso como por la gestión, pero cuando se evalúa a los supervisores reales en situaciones de crisis reales, se ha visto que el consenso es más importante (Eichenauer et al., 2022).

Liderar en el contexto de una pandemia no es tarea fácil y la actual pandemia del COVID-19 ha exhibido muchas debilidades tanto individuales como sistémicas en la capacidad de liderazgo a costa de vidas (Wilson, 2020). La expectativa es que en estos casos todos los líderes, particularmente quienes son dueños del negocio, tengan su estrategia personal ya sea para dar forma o reformar los planes, estrategias y acciones organizacionales con la finalidad de que los resultados organizacionales ulteriores puedan satisfacer las metas personales del líder que subyacen a la estrategia personal (Rameshan, 2022). Por ejemplo, equilibrar las tareas y los comportamientos de liderazgo favoreció el desempeño de los empleados que trabajaban desde casa (Bartsch et al., 2021). Ante la falta de contacto cara a cara con el líder, el liderazgo personal fue importante para los empleados que tuvieron que trabajar desde su hogar (Raišienė et al., 2020). Además de que el liderazgo participativo significó un mejor balance entre la vida laboral y personal durante el confinamiento (Bhumika, 2020). En términos generales, se puede decir que el papel central de los líderes durante la pandemia tuvo que ver tanto en la prevención como en la mitigación de las preocupaciones de los empleados sobre su bienestar en relación con el COVID-19 (Bauwens et al., 2022).

Sin embargo, ahora los líderes necesitan optimizar el esfuerzo para la recuperación económica y la estabilidad empresarial; especialmente en las mypes, que permita aumentar la competitividad empresarial en esta era del mercado global (Surya et al., 2021). La eficacia del liderazgo se puede ver en el desempeño de un líder para motivar y guiar las actividades de los seguidores hacia el logro de un objetivo común, así como para movilizar y dirigir el cambio (Sahlmüller et al., 2022). Por lo tanto, es necesario poder evaluar dicho liderazgo para saber la eficiencia y eficacia de su aplicación.

En años recientes, se han desarrollado diferentes modelos que permiten evaluar el liderazgo como los que se concentran en el líder con un enfoque de rasgos, y otros se definen por los comportamientos y motivaciones dirigidos principalmente a la interacción (feedback) como enfoques de proceso (Northouse, 2020). Es importante destacar que, aun-

que se ha incrementado la aplicación de estudios empíricos en el plano internacional dirigidos a examinar el liderazgo, en el contexto mexicano son mínimos y dispersos los desarrollados y orientados a la población de mypes (Martínez, Laborín & Salazar, 2020). En este contexto, es que se ha aplicado el modelo de evaluación para el liderazgo empresarial o modelo matricial diseñado por Mercader (citado en Romero et al., 2021), durante dos años seguidos con el fin de dar seguimiento al comportamiento que tuvieron los líderes de las mypes en Acapulco, en prepandemia y durante la pandemia. Ahora se busca complementar con un tercer estudio post-pandemia que permita hacer una comparación en los tres momentos. El modelo matricial evalúa el liderazgo empresarial con base en dos dimensiones: los procesos y los factores. La dimensión procesos cuenta con ocho elementos, mientras que la dimensión factores tiene cinco.

Metodología

Hipótesis

H1 La pandemia del COVID-19 ha sido factor de cambio en la realidad empresarial al máximo factible en la evaluación del liderazgo de los directores de las mypes.

H0 La pandemia del COVID-19 no ha sido factor de cambio en la realidad empresarial al máximo factible en la evaluación del liderazgo de los directores de las mypes.

Análisis de fiabilidad

El alfa de Cronbach determinado para el instrumento fue de 0.98; por lo anterior, se puede decir que el instrumento usado en este estudio es excelente de acuerdo con lo establecido por Frías-Navarro y Pascual-Soler (2020).

En una hoja de Excel se utilizaron las siguientes fórmulas:

$$K = \text{número de ítems} = 104$$

$$\Sigma Si^2 = \text{Sumatoria de varianza de los ítems} = 69\ 132$$

$$Sr^2 = \text{Varianza de la suma de los ítems} = 3\ 233\ 052.16$$

$$\alpha = \frac{K}{k-1} \left[1 - \frac{\Sigma Si^2}{Sr^2} \right]$$

$$\alpha = \frac{104}{104-1} \left[1 - \frac{69\ 132}{3\ 233\ 052.16} \right]$$

$$\alpha = 1.009708738 * 0.978616999$$

$$\alpha = 0.988$$

Diseño del instrumento

El cuestionario fue planteado de manera híbrida para ser contestado por la persona encuestada en versión impresa y digital. En este último caso, se utilizaron tabletas, smartphones, computadoras portátiles y de escritorio, con la alternativa de que los alumnos colaboradores en el proyecto pudiesen leerlos y complementarlos de acuerdo con la información facilitada por la persona entrevistada. En todos los casos, se guardaron las medidas sanitarias correspondientes. Asimismo, los alumnos fueron responsables de transferir la información a una base de datos recolectada en un archivo en Excel.

Como ya se ha mencionado, el estudio considera dos dimensiones primordiales en el liderazgo: procesos y factores. La dimensión procesos abarca ocho elementos que comprenden: planeación, organización, ejecución, dirección, control, coordinación, comunicación y motivación. La dimensión factores presenta cinco elementos, los cuales son: costo, tiempo, calidad, cantidad, y ubicación. A su vez, dichos elementos consideran las variables que se observan en las tablas 1, 2 y 3.

Tabla 2.1

Variables de la dimensión procesos

	Planeación	Organización	Ejecución	Dirección
1	Visión y misión	Recursos	Plan de acción/ acciones	Liderazgo
2	Metas y objetivos	Trabajo en equipo	Actitud	Toma de decisiones
3	Actividades	Comunicación	Procedimiento	Valores/ética
4	Conocimientos	Estructura organizacional	Valores/servicio/disciplina	Comunicación
5	Información	Logística	Compromiso/responsabilidad	Motivación
6	Medición del riesgo	Valores	Flexibilidad y motivación	Delegación
7	Estrategias	Presupuestos	Seguimiento	Conocimientos
8	Fortalezas y debilidades	Prioridades	Trabajo en equipo	Experiencias
9	Valores	Roles y responsabilidades	Entrenamiento y capacidades	Autoridad
10	Oportunidades		Metodología	
11	Tiempos		Tecnología y herramientas	

Tabla 2.2

Variables de la dimensión procesos (continuación)

	Control	Coordinación	Comunicación	Motivación
1	Medición/métricas	Trabajo en equipo	Veracidad/honestidad	Incentivos
2	Supervisión	Integración	Medios, canales y redes	Confianza
3	Evaluación/indicadores	Soporte	Retroalimentación	Reconocimiento
4	Metas y parámetros	Solución de problemas	Asertividad	Valores
5	Seguimiento	Valores	Idioma	Entusiasmo
6	Validación	Seguimiento	Información	Aspiraciones
7	Calidad	Información/comunicación	Congruencia	Oportunidades
8	Estándares y especificaciones		Valores	
9	Revisión de tiempos		Enfoque y claridad	

Tabla 2.3

VARIABLES DE LA DIMENSIÓN FACTORES

	Costo	Tiempo	Calidad	Cantidad	Ubicación
1	Eficacia	Compromisos de entrega	Estándares de calidad	Oferta y demanda	Clientes y mercado
2	Presupuesto	Plan/programación de actividades	Capacitación de personal	Inventarios	Proveedores y distribución
3	Inversión	Prioridades	Recursos	Capacidad de producción	Región
4	Inventarios	Relación costo/tiempo	Responsabilidad	Disponibilidad de recursos	Clima
5	Financiamiento	Horarios y turnos de trabajo	Satisfacción	Productividad	Accesos/entornos
6	Rentabilidad/utilidades	Eficiencia	Métricas y precisión	Flexibilidad/adaptación	Seguridad
7	Resultados	Planeación y organización	Inspección y control	Insumos y materia prima	Logística requerida

8	Problemática/complejidad		Certificaciones		Medios de transporte
9					Servicios

Método y procedimiento de recolección de la información

Se estableció un factor de ponderación (“mayoración”) en una escala de 7 a 10 por parte de los directores. Cuanto mayor es el número, más importante la variable. El resultado final de la ponderación fue promediando las calificaciones.

Las distintas variables que conforman los elementos del modelo fueron evaluadas con una puntuación entre 7 y 10, estimando al 10 cuando la variable funciona muy bien en la empresa.

Se determinó el resultado final multiplicando el factor de mayoración promedio por la calificación que muestra la situación de la empresa, denominado como realidad empresarial y que se aplica a todos los elementos.

Se compara el resultado real obtenido con el máximo factible que la empresa podría tener si fuera perfecta en las variables de sus elementos, lo cual se obtiene al multiplicar por 10 (que es la calificación máxima posible) el factor de mayoración promedio obtenido.

Nuevamente se compara el resultado real de la empresa con un mínimo definido por la persona con la función de líder. Se consigue al multiplicar el factor de mayoración promedio obtenido por 7, que para efectos de este estudio se determinó que podría considerarse la calificación mínima a la que la empresa aspira lograr; es decir, 70% de lo ideal. En todo caso, el mínimo podría ser diferente para cada variable si así lo decidieran los investigadores.

Se compara el resultado real (realidad) con el máximo factible y el mínimo factible requerido para cada variable y también por elemento al sumar todas las variables como una unidad. Se comparan adicionalmente las dos dimensiones procesos y factores en la sumatoria de todos los elementos de cada dimensión.

Este procedimiento se realizó en tres momentos para comparar los resultados: primero en un periodo prepandemia (del 10 de febrero al 13 de marzo de 2020); después durante la pandemia (del 22 de febrero al 19 de marzo de 2021) y, posteriormente, en un periodo considerado como pospandemia (del 21 de febrero al 18 de marzo de 2022).

Descripción de la población

Las características de la población consideradas para la presente investigación fueron la persona debe ser director(a) de una mype; el director(a)

es la persona que toma la mayoría de las decisiones; una mype es una organización o negocio con fines de lucro que emplea a mínimo 2 personas y máximo 50, no requiere estar registrada ante el gobierno y debe estar ubicada en el municipio de Acapulco de Juárez.

Muestreo

El estudio se efectuó sobre una muestra estadísticamente representativa (Otzen & Manterola, 2017), con un porcentaje estimado (proporciones) de 50%, con un nivel deseado de confianza de 95%, obteniendo un tamaño de muestra de 384 450 micro y pequeñas empresas del municipio de Acapulco de Juárez, Guerrero, de las cuales 229 se dedican mayormente a actividades relacionadas con el giro gastronómico y comercial. Siguiendo la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra para la población infinita o desconocida (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018) se tiene:

$$n = (Z_{\alpha}^2 * p * q) / i^2$$

Los datos que se tomaron para la fórmula son:

$$Z_{\alpha} = 0.05 = 1.96$$

$$P = 50\% = 0.5$$

$$q = 50\% = 0.5$$

$$i = 5\% = 0.05$$

Sustituyendo valores:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2} = \frac{0.9604}{0.0025} = 384.16$$

Resultados

Se analizaron y compararon los elementos de las dimensiones en estudio, procesos y factores, para las mypes de Acapulco en su realidad empresarial, máximo factible y mínimo factible requerido.

A continuación, se presentan los resultados sumatorios de ambos factores. La información contenida en la tabla 4 muestra las diferencias en la dimensión procesos entre el puntaje asignado para los máximos y mínimos factibles y el puntaje alcanzado en la realidad en los tres periodos: prepandemia, en pandemia y pospandemia.

Tabla 2.4

Sumatoria comparativa de los elementos en la dimensión procesos en prepandemia, en pandemia y pospandemia

Procesos	Sin pandemia			Con pandemia			Pospandemia		
	Realidad	Máx. factible	Mín. factible	Realidad	Máx. factible	Mín. factible	Realidad	Máx. factible	Mín. factible
Planeación	821	977	782	936	1 032	826	940	1 028	823
Organización	697	813	650	771	849	679	792	850	671
Ejecución	844	1 001	801	920	1 023	818	949	1 032	809
Dirección	729	825	660	783	849	680	797	853	673
Control	649	788	630	733	824	659	759	836	654
Coordinación	555	640	512	602	660	528	615	662	520
Comunicación	669	794	635	753	836	669	772	841	661
Motivación	559	645	516	598	654	524	617	661	522
Total	5 522	6 483	5 186	6 097	6 728	5 382	6 241	6 763	5 333

De igual forma, las gráficas correspondientes a la dimensión procesos durante los tres periodos en cuestión se aprecian en las figuras 1, 2 y 3, respectivamente.

Figura 2.1

Comparación de los elementos de la dimensión procesos en prepandemia

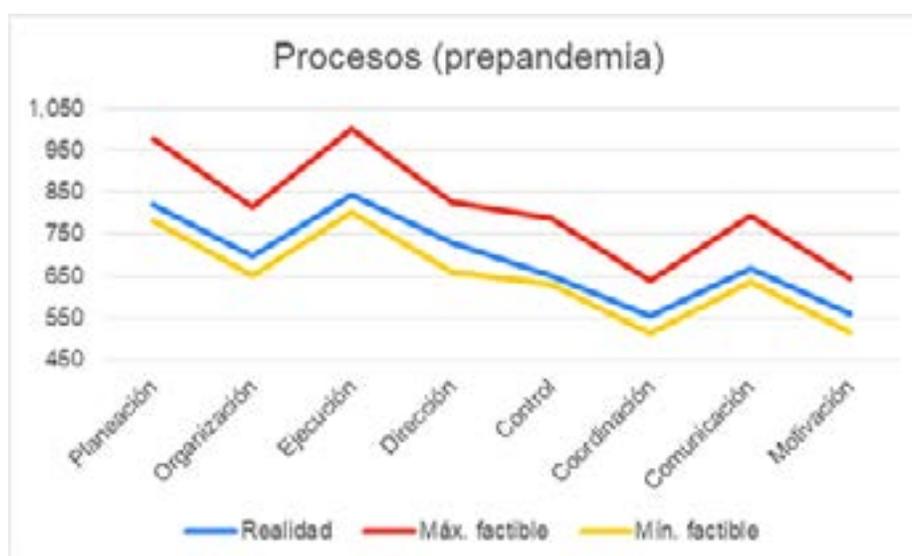


Figura 2. 2

Comparación de los elementos de la dimensión procesos en pandemia

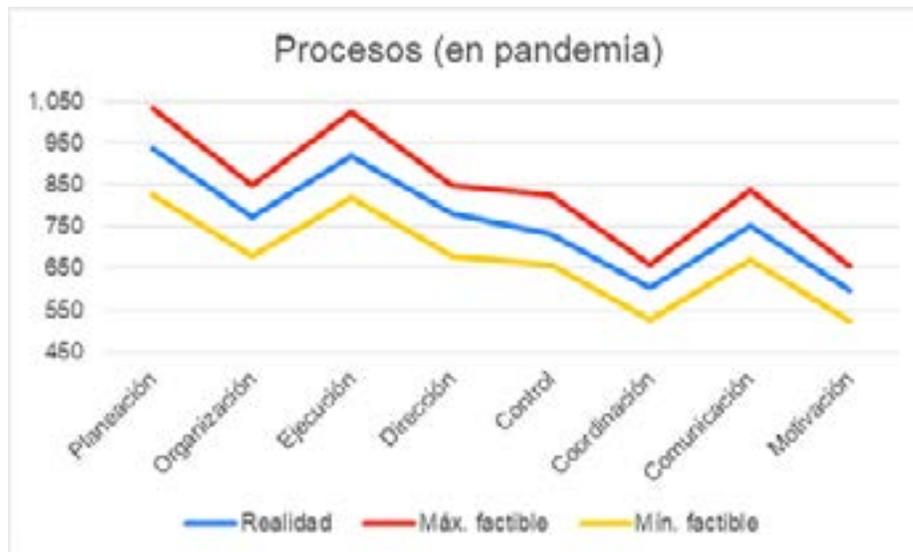
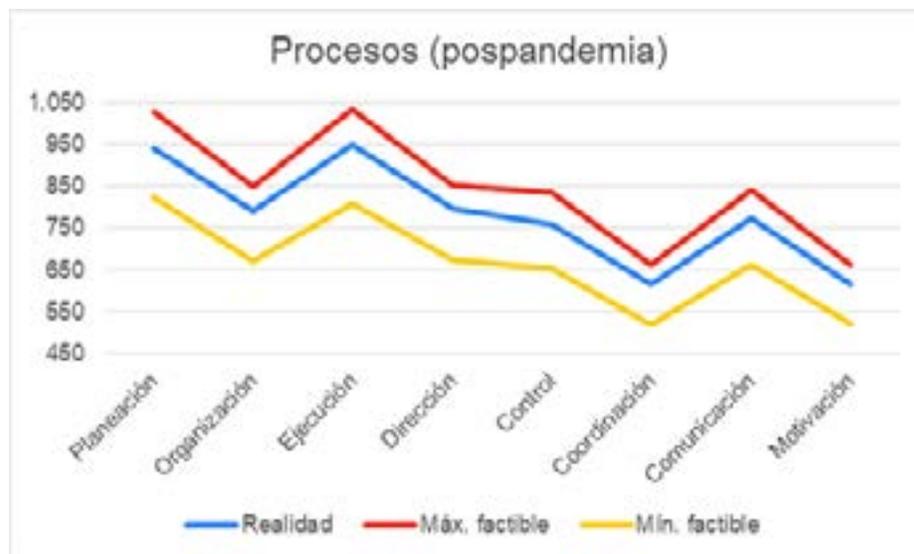


Figura 2.3
Comparación de los elementos de la dimensión procesos en pospandemia



Como se puede observar, en la tabla 5 se muestran las diferencias en la dimensión factores durante los mismos periodos señalados y cuyas gráficas están representadas en las figuras 4, 5 y 6, respectivamente.

Tabla 2.5
Análisis de la sumatoria de elementos de la dimensión factores en prepandemia, en pandemia y pospandemia

Factores	Sin pandemia			Con pandemia			Pospandemia		
	Realidad	Máx. factible	Mín. factible	Realidad	Máx. factible	Mín. factible	Realidad	Máx. factible	Mín. factible
Costo	626	724	579	681	750	600	698	756	591
Tiempo	561	642	513	605	659	528	617	664	520
Calidad	623	725	580	688	755	604	703	758	594
Cantidad	548	634	507	598	657	525	613	663	518
Ubicación	676	799	640	756	834	667	772	842	660
Total	3 034	3 524	2 819	3 328	3 654	2 923	3 402	3 682	2 883

Figura 2.4

Comparación de los elementos de la dimensión factores en prepandemia

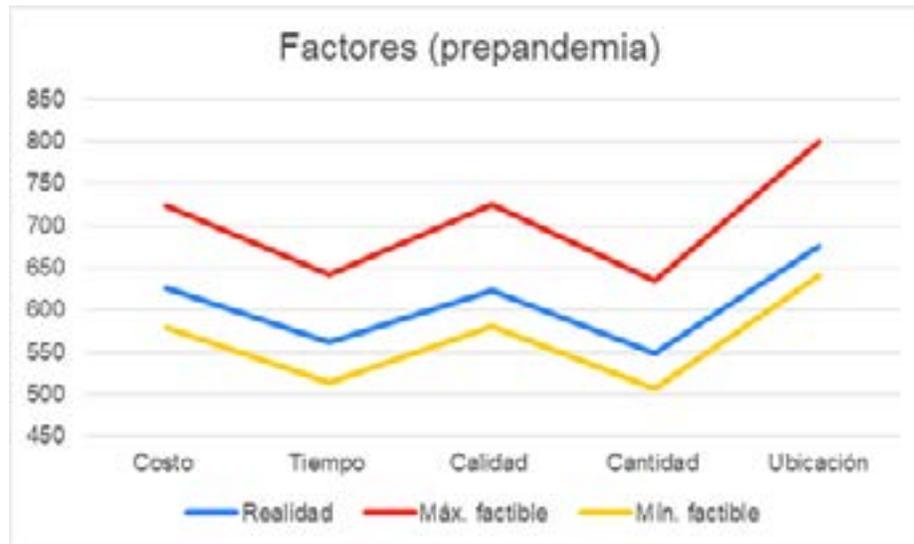


Figura 2.5

Comparación de los elementos de la dimensión factores en pandemia

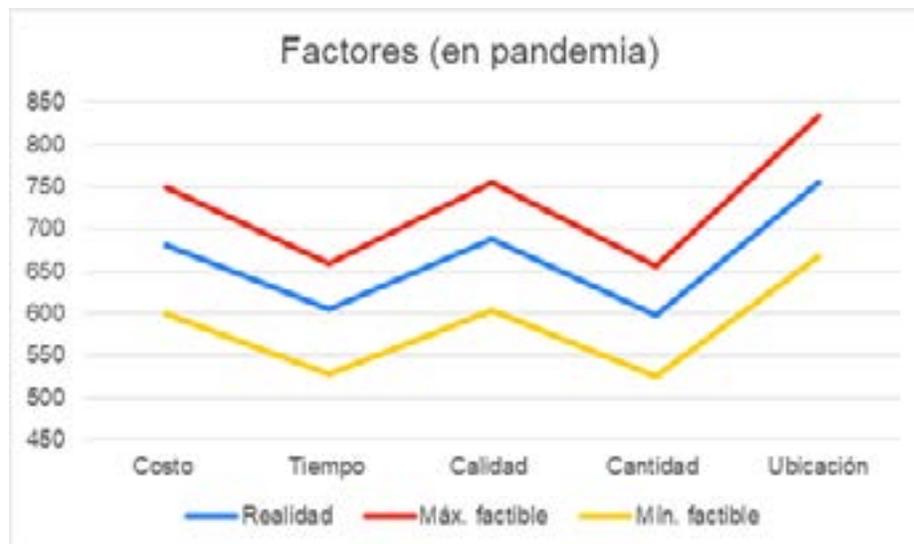
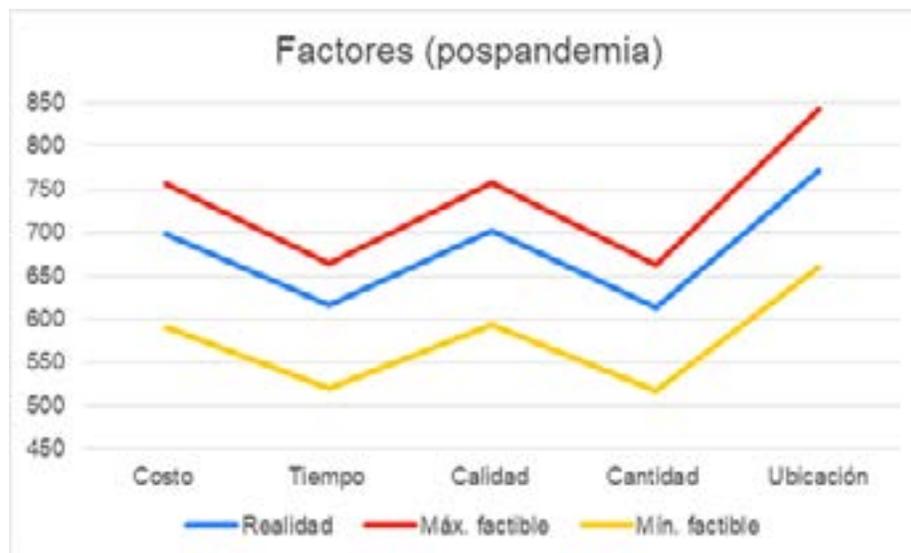


Figura 2.6

Comparación de los elementos de la dimensión factores en pospandemia



Posteriormente, se analizaron los resultados del periodo pospandemia en relación con aquellos obtenidos en los estudios anteriores (prepandemia y durante la pandemia), donde se aplicó el mismo modelo.

Discusión

En la primera aplicación del instrumento (prepandemia, véase tabla 5), se pueden resaltar los resultados más significativos, los cuales arrojaron que las mypes en Acapulco estaban muy cercanas al mínimo factible, por lo que se cuestionaba la falta de talento en lo relacionado al liderazgo y como

consecuencia al crecimiento empresarial, similar a los resultados mostrados por Mercader (citado en Romero et al., 2021). Durante la pandemia, al aplicar por segunda ocasión el instrumento, se pudo apreciar una tendencia positiva en su realidad empresarial acercándose más al máximo factible, a pesar de que las empresas en el país sufrieron diferentes afectaciones por la pandemia, según el Inegi (2020b).

En este mismo contexto y como una forma de conocer la tendencia, se instaba a realizar la investigación nuevamente ahora en condiciones pospandemia para verificar si esta tendencia positiva se mantuvo. Efectivamente, se alcanzaron puntajes muy cerca del máximo factible y mayores a los encontrados el año anterior; esto coincide con el Indicador Oportuno de Actividad Económica que anticipó un crecimiento real de 0.5% para marzo de 2022 (Inegi, 2022).

Conclusiones

La aplicación nuevamente del modelo de evaluación para el liderazgo empresarial permitió la constante medición de las dimensiones procesos y factores empresariales en prepandemia, durante la pandemia y pospandemia. Lo anterior hizo posible conocer la evolución del comportamiento en el liderazgo de los directores de las mypes.

Al realizar un análisis comparativo de las dimensiones mencionadas en los periodos de prepandemia, durante la pandemia y pospandemia, se observa que la realidad empresarial tiene cada vez una mayor aproximación al máximo factible posterior a la contingencia sanitaria, particularmente en las variables de la dimensión procesos: motivación, coordinación, dirección y organización y de las variables de la dimensión factores: tiempo, cantidad y costo. Se puede asumir que los líderes empresariales de las mypes en Acapulco mostraron una capacidad de resiliencia para sacar adelante sus negocios, pues además de los resultados obtenidos en la presente investigación, los datos publicados por el Inegi (2022), mencionados antes, señalan que al haber un crecimiento económico real hubo una adaptación adecuada a la adversidad que significó la pandemia del COVID-19. Por lo anterior, es posible determinar entonces que se valida la H1 La pandemia del COVID-19 ha sido factor de cambio en la realidad empresarial al máximo factible en la evaluación del liderazgo de los directores de las mypes.

La pandemia del COVID-19 dejó un aprendizaje a las organizaciones empresariales y en consecuencia a los líderes de las mypes: el estar abiertos al cambio, tener un plan alternativo, además del uso eficiente de las tecnologías, tomando con mucha responsabilidad y compromiso su liderazgo en dichos aspectos.

Referencias

- Afonso, F. M. (2019). Liderazgo resiliente ante escenarios prospectivos. *Revista de Investigación Sigma*, 6(1), 28-39. Recuperado de <https://doi.org/doi.org/10.24133/sigma.v6i01.1259>.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71-86. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>.
- Bauwens, R., Batistič, S., Kilroy, S., & Nijs, S. (2022). New Kids on the Block? A Bibliometric Analysis of Emerging COVID-19—Trends in Leadership Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 224-232. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1548051821997406>.
- Bhumika (2020). Challenges for work-life balance during COVID-19 induced nationwide lockdown: Exploring gender difference in emotional exhaustion in the Indian setting. *Gender in Management*, 35(7-8), 705-718. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/GM-06-2020-0163>.
- Bolatan, G. I., Golgeci, I., Arslan, A., Tatoglu, E., Zaim, S., & Gozlu, S. (2022). Unlocking the relationships between strategic planning, leadership and technology transfer competence: the mediating role of strategic quality management. *Journal of Knowledge Management*, 26(11), 89-113. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2020-0897>.
- Di Trolio, G. (18 de octubre de 2019). Gestión del talento y liderazgo. Ideas para la mejora en pymes argentinas. *Palermo Business Review* (19), 139-158. Recuperado de https://doi.org/https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR_19_07.pdf.
- Eichenauer, C. J., Ryan, A. M., & Alanis, J. M. (2022). Leadership During Crisis: An Examination of Supervisory Leadership Behavior and Gender During COVID-19. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 190-207. <https://doi.org/10.1177/15480518211010761>
- Frías-Navarro, D., & Pascual-Soler, M. (2020). Diseño de la investigación, análisis y redacción de los resultados (material de trabajo 1º, septiembre de 2020, Valencia). Universidad de Valencia. Recuperado de <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/KNGTP>.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mc Graw Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (diciembre de 2020a). El Inegi presenta resultados de la segunda edición del ECOVID-IE y del estudio sobre la demografía de los negocios 2020. Recuperado de https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf.
- _____ (31 de marzo de 2020b). Encuesta sobre el impacto económico

- generado por COVID-19 en las empresas (ECOVID-IE). Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/ecovidie/>.
_____ (19 de mayo de 2022). Indicador oportuno de la actividad económica marzo de 2022. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/ioae/ioae2022_04.pdf.
- Martínez, M. L., Laborín, J. F., & Salazar, V. (2020). Validación de la escala de liderazgo en pymes para la industria alimentaria. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 8(22), 1-15. Recuperado de <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2020.2271654>.
- Northouse, P. G. (2020). *Introduction to Leadership. Concepts and Practice*. Sage Publications. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/09578231211232022>.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población en estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. Recuperado de <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>.
- Raišienė, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K., & Stachová, K. (2020). Working from home—who is happy? A survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period. *Sustainability*, 12(13), 1-21. Recuperado de <https://doi.org/10.3390/su12135332>.
- Rameshan, P. (2022). Leadership Behaviour in Covid-19 Crisis Response: A Personal Strategy Proposition. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 1-26. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/22779752221095277>.
- Romero, A., Urióstegui, M. I., & Nicanor, R. (2021). Evaluación del liderazgo en las mypes de Acapulco. *Revista Relayn-Micro y Pequeñas Empresas en Latinoamérica*, 5(3), 144-163. Recuperado de <https://doi.org/10.46990/relayn.2021.5.3.147>.
- Sahlmüller, B., Van Quaquebeke, N., Giessner, S. R., & Van Knippenberg, D. (2022). Dual Leadership in the Matrix: Effects of Leader-Member Exchange (LMX) and Dual-Leader Exchange (DLX) on Role Conflict and Dual Leadership Effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(3), 270-288. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/15480518221096547>.
- Srimulyani, V. A., & Hermanto, Y. B. (2022). Impact of Entrepreneurial Self-Efficacy and Entrepreneurial Motivation on Micro and Small Business Success for Food and Beverage Sector in East Java, Indonesia. *Economies*, 10(1), 1-21. Recuperado de <https://doi.org/10.3390/economies10010010>.
- Sumba-Bustamante, R. Y., Chóez-Reyes, S. I., & Pico-Delgado, Y. M. (2022). Liderazgo empresarial como factor de desarrollo de las pymes. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 262-279. Recuperado de <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2570>.
- Surya, B., Menne, F., Sabhan, H., Suriani, S., Abubakar, H., & Idris, M. (2021). Economic Growth, Increasing Productivity of SMEs, and Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technolo-*

gy, Market, and Complexity, 7(1). Recuperado de <https://doi.org/10.3390/joitmc7010020>.

Wilson, S. (2020). Pandemic leadership: Lessons from New Zealand's approach to COVID-19. *Leadership*, 16(3), 279-293. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1742715020929151>.

Sobre los autores

¹ Docente de tiempo completo de la Universidad Tecnológica de Acapulco, México, ORCID:0000-0002-2902-7069

² Docente de tiempo completo de la Universidad Tecnológica de Acapulco, México, ORCID: 0000-0001-7537-8567

³ Docente de tiempo completo de la Universidad Tecnológica de Acapulco, México, ORCID: 0000-0001-8310-3985

⁴ Docente de tiempo completo de la Universidad Tecnológica de Acapulco, México, ORCID: 0000-0002-8997-0411

Divergencia en la aplicación de habilidades directivas por género y su impacto en el desempeño de las Pymes del Altiplano Hidalguense

Divergence in the application of managerial skills by gender and its impact on SMEs in the Altiplano Hidalguense.

Gabriel Maldonado Gómez ¹
Laura Elena Santos Díaz ²
Patricia Guadalupe Espino Guevara ³
Enrique Moreno Vargas ⁴

Recibido: 16/12/2022
Aceptado: 13/01/2023

Revista RELAYN. Micro y Pequeña empresa en Latinoamérica

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

<https://doi.org/10.46990/relayn.2023.7.2.976>



Resumen

Este artículo realiza un análisis comparativo de las diferencias en el desarrollo de las habilidades directivas entre hombres y mujeres y su impacto en el desempeño de las organizaciones. La muestra se conformó por 292 pymes ubicadas en la región del Altiplano Hidalguense. Se utilizó una encuesta para evaluar el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de las organizaciones. Se aplicó un análisis descriptiva mediante tablas cruzadas así como un análisis de estadística inferencial mediante regresión logística binomial. Se evidencian diferencias en cuanto a la aplicación de habilidades directivas en favor de las mujeres; sin embargo, se destaca que la variable género no es estadísticamente significativa para explicar las diferencias en el desarrollo de habilidades directivas entendidos.

Palabras clave

Género, desempeño, habilidades directivas

Abstract

This article performs a comparative analysis of the differences in the development of managerial skills between men and women and the impact they have on the performance in organizations. Sampling consisted of 292 SMEs located in the region of the Altiplano Hidalguense. A survey was used to evaluate the development of managerial skills and an organization's performance. A descriptive analysis was applied through cross-tabulation analysis as well as an inferential statistical analysis by means of a binomial logistic regression. While differences in the application of managerial

skills in favor of women are evident; nevertheless it should be noted that the gender variable is not statistically significant in explaining the differences in the development of managerial skills.

Keyword

Gender, performance, managerial skills.

Introducción

Las habilidades directivas son determinantes para el desarrollo de ventajas competitivas y el logro de objetivos en las organizaciones, es por ello, que el objetivo del estudio de investigación es comparar la diferencia en el desarrollo de las habilidades directivas entre hombres y mujeres y el impacto en el desempeño en organizaciones ubicadas en la región del Altiplano Hidalguense. Al respecto, existen diversos estudios que se han realizado sobre el tema de análisis.

En primera instancia, Pereda et al (2018), menciona que hay diferentes cuestiones sobre el tipo de liderazgo que utilizan los hombres y las mujeres, también hace mención sobre la escasa presencia de las mujeres en puestos de alto mando. La escritora para el periódico El Economista Juárez (2019), menciona en su artículo “Falta que las mujeres desarrollen habilidades blandas, como la confianza en ellas” que la cultura con la que la mujer es educada impide que se puedan desarrollar las competencias necesarias para competir en el ámbito laboral y así poder asumir la parte del liderazgo. En la actualidad el número de mujeres que siguen con una preparación académica va en aumento, por lo que la falta de preparación no es barrera que impide que puedan llegar a un puesto directivo, sino más bien es la falta de confianza en ellas mismas. Directoras de empresas y de emprendimiento han analizado en el Women’s Forum 2019, las causas por las cuales los hombres siguen obteniendo puestos importantes dentro de la organización.

De acuerdo con Bustelo y Vezza (2020), existen distintos estereotipos que la sociedad ha puesto en la mujer evitando su crecimiento y creando una brecha de desigualdad en indicadores laborales entre hombre y mujeres. Hay estudios que demuestran que, al impulsar la confianza en las niñas y mujeres mediante la mentalidad de crecimiento, se eliminan las creencias sobre los estereotipos que la sociedad les ha establecido, ayudando a que puedan poseer habilidades que les permitan competir en la sociedad y en el ámbito laboral.

Por último, Saavedra (2020) habla sobre la competitividad en Pymes dirigidas por mujeres en la Ciudad de México, señalando que las mujeres empresarias cuentan con negocios menos diversificados que los hombres, limitándose solo a obtener la rentabilidad deseada. Así mismo, en la investigación se demuestra que el 82 por ciento de las mujeres son capaces de identificar oportunidades que les permiten permanecer en el mercado en el que se encuentran compitiendo.

A partir de lo anterior, para el estudio se aplicó un análisis de estadística descriptiva mediante tablas cruzadas para identificar las características en la aplicación de habilidades directivas por género; así como un análisis de estadística inferencial mediante regresión logística binomial a fin de determinar la relación existente entre las variables de estudio.

Se destaca que en las empresas del Altiplano Hidalguense existen diferencias menores en las habilidades directivas que poseen los hombres y las mujeres, sin embargo, el género no determina el desarrollo de la ventaja competitiva.

Revisión de la literatura

1. Habilidades directivas.

A lo largo de la historia del ser humano se han desarrollado diversos conceptos sobre qué es una habilidad y aspectos generales de ella, Sixto y Márquez (2017) sostienen en su artículo "Tendencias teóricas en la conceptualización de las habilidades: aplicación de la didáctica de la Oftalmología" que, una habilidad es la capacidad con la que cuenta cada una de las personas para poder realizar cualquier actividad de forma correcta. Cabe mencionar que las habilidades pueden ser innatas, ya que, algunas de ellas se poseen desde el nacimiento o bien con el paso del tiempo podemos ir adquiriéndolas con base en las experiencias anteriores. Así mismo, Portillo (2017) explica que una habilidad es el equivalente del "sabes como" o técnica, haciendo referencia a que las personas contamos con diversos conocimientos que nos permiten poder realizar diversas cuestiones de la vida cotidiana.

2. Habilidades directivas por género.

2.1 Definición/concepto.

Pereda, et.al. (2018) definen al género como la representación y simbolización de las diferencias sexuales existentes en una determinada sociedad, es decir, son las formas en las que tanto los hombre como mujeres construyen su identidad haciendo alusión a las formas históricas y socioculturales de una sociedad. Para el Gobierno del Estado de México (2022) el concepto de género hace referencia a los atributos sociales y las oportunidades que se asocian a ser hombre y mujer, y la relación existente entre mujeres y hombres, niñas y niños. Si bien cada uno de los atributos y relaciones son aprendidos y establecidos en la sociedad, siempre pueden estar en constante cambio.

Las habilidades blandas o directivas por género son aquellas habilidades que diferencian a las mujeres de los hombres para poder llevar a cabo el estilo de liderazgo en una organización. Para las organizaciones los recursos humanos se han convertido en una clave competitiva. Es así como tanto hombre como mujeres cuentan con diversas habilidades que ofrecen un medio para poder ampliar las opciones de ocupación en las distintas áreas funcionales de la empresa.

3. Impacto de las habilidades directivas en el desempeño de las pymes.

3.1 Habilidades directivas en las pymes.

Las pymes a diario enfrentan diversas limitaciones como la globalización y el suministro de recursos con los que cuentan para poder subsistir dentro del mercado en el que se encuentran compitiendo. Por lo que, para que una Pyme pueda cumplir con sus objetivos debe de considerar las limitaciones con las que se puede encontrar, ya que por su tamaño y debido a que la globalización día con día permite la apertura de nuevas empresas de gran tamaño tanto nacionales como internacionales, es que estas pierdan un poco de relevancia (Tapia, et.al., 2017). Es por ello que las habilidades con las que deben de contar tanto el gerente como los colaboradores de la empresa deben de permitir administrar, organizar, dirigir y controlar la gestión de la empresa.

La mayor competencia que debe de contemplar un directivo es proporcionar un estilo de liderazgo que ayude a motivar e implementar confianza en los colaboradores para la realización de estrategias que permitan la competitividad de la empresa.

Gontero y Albornoz (2019), al respecto, dan a conocer la existencia de herramientas como la encuesta elaborada por el Banco Mundial, la cual permite conocer las habilidades que los empleadores necesitan de sus trabajadores para sobresalir entre la competencia en función de la gestión empresarial.

En 2017 el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) realizó su primera encuesta para conocer el grado de competencia que existe en el país. Los resultados obtenidos señalan que las capacidades más importantes para los empleadores son las competencias organizacionales y gerenciales y las competencias basadas en las técnicas de especialización, mientras que las competencias menos importantes son las socioemocionales y digitales (cuadro 2).

Cuadro 3.1

México: competencias más valoradas por los empleados

México: competencias más valoradas por los empleados			
Competencia con mayor valoración		Competencias menos valoradas	
Competencias organizacionales y gerenciales	Competencias técnicas especializadas	Competencias socioemocionales	Competencias digitales
Planeación estratégica	Actualización	Empatía y compañerismo	Comunicación, marketing y publicidad digital
Integración de equipos de trabajo	Dominio de procesos	Autorregulación	Conocimiento de lenguaje y plataforma de última generación

Desarrollo organizacional y de calidad	Aseguramiento de la calidad	Motivación	Industria 4.0
----------------------------------------	-----------------------------	------------	---------------

Fuente: Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias laborales (2017), Informe anual sobre competencias en México, Informe de resultados 2017.

Por su parte, el Banco Interamericano de Desarrollo (2017) sostiene que el que los colaboradores dominen las habilidades duras es importante para dar solución a los problemas técnicos, pero en la actualidad las habilidades blandas conllevan más peso, ya que estas aportan a la solución de problemas con los que se encuentre la Pyme. Ahora bien, en muchas de las pymes sus empleados destacan por las capacidades técnicas, debido a que la mayoría de los fundadores de las empresas son técnicos, reflejando así las habilidades para poder dar solución solamente a aspectos en específico para el negocio, pero no muestran habilidad alguna para realizar negociaciones con los empleados, proveedores, clientes o inversores. Por lo anterior, la gran mayoría de los proyectos que realizan las pymes han fracasado, debido a que no se cuenta con habilidades de comunicación entre el cliente y el proveedor. Es por ello que en la actualidad los dueños de las pymes buscan que sus nuevos empleados cuenten con el desarrollo de habilidades blandas como el liderazgo, la empatía, la escucha activa, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva.

Por último, Whetten y Cameron (2005) dividen las habilidades blandas en tres tipos, interpersonales, personales y grupales siendo esenciales para que se pueda cumplir con los objetivos (cuadro 3).

Cuadro 3.2

Habilidades directivas esenciales según Whetten y Cameron

Habilidades Directivas	
Habilidades	Alcance
Interpersonales	- Manejo de conflictos
	- Motivación de los empleados
	- Ganar poder e influencia
Personales	- Desarrollo de autoconocimiento
	- Manejo del estrés
	- Solución analítica y creativa de problemas
Grupales	- Facultad y delegación
	- Dirección hacia el cambio positivo
	- Formación de equipos eficaces

Fuente: Whetten y Cameron (2005)

Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal no exploratorio, en el que se comparan las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las habilidades directivas (recursos humanos, análisis del mercado, proveedores, dirección e innovación) de los directores de Pymes de Apan, Almoloya, Emiliano Zapata, Tepeapulco y Tlanalapa y el impacto que estas tienen en el resultado de la organización (ventaja competitiva). Esto permite observar si existen algunas diferencias más moderadas o más pronunciadas en la zona y valorar el componente cultural de esas diferencias. La hipótesis del estudio es la siguiente:

H1: Las diferencias en las habilidades directivas entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Apan, Almoloya, Emiliano Zapata, Tepeapulco y Tlanalapa impactan en el resultado del negocio.

Apan, Almoloya, Emiliano Zapata, Tepeapulco y Tlanalapa son municipios que cuentan con un total de 141760 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 7742 empresas (INEGI, 2022). En la Tabla 1 se mencionan algunas características sociodemográficas de los empresarios de la región.

Tabla 3.1.

Características sociodemográficas del empresario

Parámetros	Mujeres	Hombres
Muestra	89	203
Edad promedio	38 años	42 años
Educación promedio	11.7 años	10.8 años
Estado civil	44.9% casadas	52.2% casados
Hijos	80.9% tiene hijos	75.4% tiene hijos
¿Cómo llegó a ser dueño de esta empresa?	69.7% fundó la empresa	50.7% fundó la empresa

Conforme a los datos obtenidos a través del instrumento de evaluación, se identificó el porcentaje de los y las empresarias que dedican menos de tres o más de ocho horas diarias en las labores que podemos observar en la tabla 2.

Tabla 3.2

Porcentaje de directores y directoras que dedican menos de tres o más de ocho horas al día a diversas labores

Labores	Tres horas o menos		Ocho horas o más	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dedicadas a la Pymes	11.2%	14.3%	69.7%	67%
Dedicadas a otra empresa	71.9%	69%	NA%	10.8%

Dedicadas a labores del hogar	58.4%	63.5%	NA%	9.9%
-------------------------------	-------	-------	-----	------

Instrumento de medición

Del instrumento se seleccionaron 49 preguntas tipo Likert de cinco niveles para realizar un análisis sistémico mediante las variables descritas en la tabla 3. 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 dio la opción de que los encuestadores pudieran leerlos y rellenarlos en Excel o en papel. Finalmente se capturaron los datos en un formulario de Google, creado para el estudio de Apan, Almoloya, Emiliano Zapata, Tepeapulco y Tlanalapa (Posada et al., 2020).

Tabla 3. 3

Definiciones conceptuales de los componentes del sistema Pymes

Variable	Definición operacional	Definición conceptual
Insumos del sistema		
Recursos humanos	12 ítems (alfa=0.921)	Pondera la importancia y la calidad percibida de las personas para la empresa
Análisis del mercado	9 ítems (alfa=0.868)	Pondera el acceso al conocimiento relativo a la percepción de los clientes respecto a la empresa y sus productos, así como sobre lo que está haciendo la competencia
Proveedores	6 ítems (alfa=0.825)	Pondera la importancia de los criterios de selección de los proveedores de la empresa
Procesos del sistema		
Dirección	8 ítems (alfa=0.785)	Pondera las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa.
Innovación	8 ítems (alfa=0.896)	Pondera las acciones e inversiones que hace la empresa para crear o modificar significativamente, productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo, y modos de organizar la empresa.
Resultados del sistema		
Ventaja competitiva	6 ítems (alfa=0.818)	Pondera el valor principal que genera las Pymes según el director

Para el análisis de los resultados se realizó un análisis de estadística descriptiva mediante tablas cruzadas o tablas de contingencia, las cuales son diseñadas para la investigación cualitativa, particularmente en el análisis de encuestas. Este método de análisis facilita un entendimiento fácil sobre el comportamiento de dos variables (Blázquez, 2001). En el caso del estudio realizado, se analizó la variable Ventaja Competitiva y su relación con el Análisis de Mercado, Innovación, Dirección, Proveedores y Recursos Humanos por género.

Por otro lado, se utilizó el método de regresión logística binomial, el cual es útil para determinar la existencia o ausencia de relación entre las variables explicativas (género) y la variable dependiente (habilidades directivas: recursos humanos, análisis del mercado, proveedores, dirección, innovación); así como, medir el signo de dicha relación y predecir la probabilidad de que se produjera el acontecimiento definido por la variable dependiente.

Resultados

Tabla 3.4

Análisis cruzado: Habilidades Directivas y Ventaja Competitiva

	Ventaja Competitiva			
	Cuentan con la habilidad		No cuentan con la habilidad	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Recursos Humanos	86%	86%	3%	4%
Análisis de Mercado	84%	86%	3%	2%
Proveedores	88%	88%	3%	1%
Dirección	85%	86%	3%	4%
Innovación	81%	79%	4%	4%

En la Tabla 4 se comparan las habilidades directivas y el impacto en la ventaja competitiva de la organización, por lo que se observa que 86 por ciento de hombres y 86 por ciento de mujeres cuentan con la habilidad en la gestión adecuada de los recursos humanos y que impacta en el desarrollo de la ventaja competitiva, mientras que 3 por ciento de hombres y 4 por ciento de mujeres no cuentan con dicha habilidad.

Se observa que 84 por ciento de los hombres y 86 por ciento de las mujeres cuentan con la habilidad de análisis de mercado, lo que indica que las mujeres presentan una ventaja de 2 puntos sobre las personas del género masculino; mismo escenario se repite para aquellas personas que no cuentan con dicha habilidad, quedando 3 por ciento para los hombres y 2 por ciento para las mujeres.

Por otro lado, existe igualdad en el desarrollo de la habilidad en gestión de proveedores, es decir, 88 por ciento hombres y 88 por ciento mujeres cuentan con la habilidad. Sin embargo, al analizar la cantidad de personas que no cuentan con la habilidad, las mujeres tienen una ventaja señalando al 1 por ciento de las mujeres que no cumplen por el 3 por ciento para el caso de los hombres.

Para el caso particular de la variable de dirección el 85 por ciento de los hombres cuentan con esta habilidad contra el 86 por ciento de las mujeres, no obstante, cuando se analiza la condición del porcentaje de personas que no cumplen, se tiene un 3 por ciento para los hombres y el 4 por ciento para las mujeres.

Finalmente, para la variable innovación, el 81 por ciento de los hombres cuentan con esta habilidad y el 79 por ciento correspondiente a las mujeres. No obstante, el porcentaje de personas que no cuentan corresponde al 4 por ciento para cada género.

Para complementar los resultados se realizó un análisis de regresión logística binomial, técnica estadística multivariable que surge en la década de los sesentas (Confield, et.al., 1961), con el objetivo de determinar la contribución de diversos factores (variables explicativas o independientes) en la ocurrencia de un evento (variable explicada o variable dependiente) (Salcedo, 2002). Para este caso, el identificar la probabilidad de contar con las habilidades directivas considerando la variable sexo. De los resultados obtenidos, no se observan diferencias significativas estadísticamente, ya que todos los resultados son superiores a 0.05 lo que indica la inexistencia del fenómeno en revisión.

Tabla 3.5

Regresión logística binomial. Probabilidad de contar con habilidades directivas por sexo

	Recursos Humanos			Análisis del Mercado			Proveedores			Dirección			Innovación		
	B	Sig	Exp	B	Sig	Exp	B	Sig	Exp	B	Sig	Exp	B	Sig	Exp
ts			1.00			1.00			1.00			1.00			1.00
eno			0			0			0			0			0
	0.0	0.9	0.99	0.3	0.4	1.42	0.2	0.5	1.33	0.0	0.8	1.09	0.1	0.6	0.87
	09	81	1	54	05	5	80	97	4	89	30	3	36	90	2
	29			29			29			29			29		
	1			1			1			1			1		
	0.0			0.0			0.0			0.0			0.0		
	00			02			01			00			01		
	0.0			0.0			0.0			0.0			0.0		
	00			05			02			00			01		
media	89,			88,			92,			88,			83,		
	1			00			8			7			5		
	0.0			0.0			0.0			0.0			0.0		
	5			5			5			5			5		
	2.1			1.8			2.4			2.0			1.6		
	29			97			80			31			03		

Discusión

Esta discusión inicia planteando una realidad visible en el mundo empresarial, “Los resultados de las empresa son el resultado de las habilidades de la gente que las dirigen y las conforman”, por lo tanto, identificar si existen diferencias en la aplicación de las habilidades directivas por género coadyuva a entender que en caso de haber diferencias, los roles, tareas y funciones se podrían asignar considerando el género de las personas.

Diversos autores afirman que las diferencias entre las habilidades blandas que adquiere un hombre y una mujer podría explicarse por la orientación de género. Es por ello que el escritor Morgado (2019), en su artículo “¿Son diferentes los cerebros de mujeres y hombres?”, explica que en la actualidad aún no se conoce un estudio en donde se compruebe que los hombres sean más inteligentes que las mujeres o por el contrario que

las mujeres sean más inteligentes que los hombres. La experiencia que se vive en el día a día muestra la importancia entre la diferencia de género, considerando a algunas como adaptativas y complementarias: los hombres han demostrado que tienen mejores habilidades motoras y espaciales, mientras que las mujeres cuentan con mejor memoria, habilidades emocionales y mejor cognición social.

A partir de lo anterior, y considerando los principales resultados de este estudio de investigación es importante referir que se observó que el 86 por ciento de hombres y el 86 por ciento de mujeres cuentan con las habilidades adecuadas para la gestión de los recursos humanos, lo cual, en teoría corresponde a que según Whetten y Cameron (2005) ambos géneros cuentan con las habilidades directivas esenciales como las interpersonales, personales y grupales.

Por último, cabe destacar la importancia de esta investigación al haber obtenido elementos que indican que existen diferencias mínimas entre géneros derivado a que todos los resultados son superiores a 0.05 con respecto a las diferencias significativas en temas de análisis de mercados, proveedores, dirección e innovación, por lo tanto, y considerando lo que el Banco Internacional de Desarrollo sostiene que será importante que los colaboradores (no refiriéndose a géneros distintos) dominen las habilidades.

Conclusiones

Es importante señalar que este trabajo de investigación logra dar elementos significativos a manera de respuesta a ¿Las habilidades directivas personales difieren entre hombre y mujeres?, por lo tanto, se abordan los siguientes puntos a manera de cierre:

- a) El análisis de estadística descriptiva precisa que las mujeres presentan ventaja en la habilidad de análisis de mercado y dirección; en tanto que, en la habilidad de proveedores e innovación son los directivos hombres quienes tienen resultados superiores frente a las mujeres.
- b) Sin embargo, considerando un nivel de significancia de $p < 0.05$, los resultados de análisis de regresión logística binomial indican que la variable género no es estadísticamente significativa para explicar la existencia del fenómeno en revisión, es decir, la diferencia entre las habilidades directivas.

Respecto a que las mujeres en este estudio presentan ventajas en la habilidad de análisis de mercado y dirección, se puede considerar el supuesto sobre que la influencia en los mercados será mayor, sin olvidar que los colaboradores estarán orientados a el cumplimiento de los objetivos derivado del rumbo marcado por la dirección.

Por otro lado, el resultado hacia las habilidades mostradas en el segmento de los hombres indica que la gestión de las organizaciones, es decir, la planeación, organización, control y seguimiento estarían alineados a los objetivos corporativos o institucionales.

En lo que se refiere a la hipótesis “Las diferencias en las habilidades directivas entre hombres y mujeres directivas de micro y pequeñas empresas de Apan, Almoloya, Emiliano Zapata, Tepeapulco y Tlanalapa impactan en el resultado del negocio”, y a los resultados obtenidos se concluye, que sí existen diferencias entre mujeres y hombres en las habilidades directivas, pero a su vez son no significativas .

Con lo anterior y derivado a las diferencias mínimas observadas se concluye que es de suma importancia que se siga investigando y analizando los avances en áreas como la neurociencia con respecto al tema de las diferencias entre géneros en el dominio de ciertas habilidades directivas, derivado a que los avances tecnológicos y científicos siempre ayudarán a entender cómo gestionar mejor el talento humano.

Referencias

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2017, 09 enero). La importancia de las habilidades blandas en las PYMEs. BID. <https://conexionintal.iadb.org/2017/09/01/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-pymes/>
- Hernández Blázquez, B. (2001). TÉCNICAS ESTADÍSTICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL (1.a ed.). Diaz Santos.
- Bustelo, M y Vezza, E. (2020). ¿EMPATIZAS O COMPITES?. BID. <https://blogs.iadb.org/igualdad/es/habilidades-para-el-mercado-laboral-siglo-xxi/>
- CEPAL. (2022). Acerca de las Microempresas y Pymes. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>
- Confield, J., Gordon, T. y Smith, W. (1961). Quantal response curves for experimentally uncontrolled variables. Bull Int Statist Inst, 38, pp. 97-115.
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (2017). Informe anual sobre competencias en México, informe de resultados 2017.
- Gobierno del Estado de México. (2022). ¿A qué nos referimos cuando hablamos de “sexo” y “género”? <https://www.gob.mx/conavim/articulos/a-que-nos-referimos-cuando-hablamos-de-sexo-y-genero>
- Gontero, S. y Albornoz, S. (2019). La identificación y anticipación de brechas de habilidades laborales en América Latina: experiencias y lecciones. CEPAL, 199. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/44437>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI] (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (DENUE). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Juaréz, B. (2019). Falta que las mujeres desarrollen habilidades blandas, como la confianza en ellas. *EL ECONOMISTA*.
<https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Falta-que-las-mujeres-desarrollen-habilidades-blandas-como-la-confianza-en-ellas-20190531-0055.html>
- Morgado, B. (2019, 20 mayo). ¿Son diferentes los cerebros de mujer y hombre? *EL PAÍS*. https://elpais.com/elpais/2019/05/09/ciencia/1557403126_491115.html
- Morgan, K. (2022, 6 agosto). Qué son las «habilidades blandas» y por qué cada vez más compañías se fijan en ellas al contratar. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-62340757>
- Pereda-Perez, F. J.; López-Guzmán, T. y González-Santa Cruz, F. (2018). Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: el caso de Córdoba (España). *Revista Española de Ciencia Política*, 46, 199-230. Doi: <https://doi.org/10.21308/recp.46.09>
- Portillo, M. C. (2017). Educación por habilidades: Perspectivas y retos para el sistema educativo. *Revista Educación*, 41(2), 1. <https://doi.org/10.15517/revedu.v41i2.21719>
- Posada, R., Peña, N., & Aguilar, O. (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina. In Mc Graw Hill Education (Ed.), *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en América Latina* (p. 322). <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Saavedra Garcia, M. L. (2020). La competitividad en Mipymes dirigidas por mujeres en la ciudad de MÉXICO. *Ciencias Administrativas*, 15, 055. <https://doi.org/10.24215/23143738e055>
- Salcedo, C. (2002). Modelo de Regresión Logística en Estimación de la ocurrencia de incidencias en declaraciones de pólizas de importación. (Tesis de Pregrado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ciencias Matemáticas. EAP. De Estadística. Lima, Perú.
- Sixto, S. & Márquez, J. (2017, 1 junio). Tendencias teóricas en la conceptualización de las habilidades: Aplicación en la didáctica de la Oftalmología. *Revista de Ciencias Médicas de Pinar del Rio*, 21(3), 438-447. <http://www.revcmpinar.sld.cu/index.php/publicaciones/article/view/3173/pdf>
- Tapia, G., Ulibarria, H. y Morales, M. (2017). Habilidades directivas como factor de competitividad en una microempresa de José María Morelos, Quintana Roo. *Ecofarn*. https://www.ecofan.org-actas/A%20T%20IV/A%20T%20IV_7.pdf
- Whetten, D y Cameron, K. (2005). *Developing Management Skills*. Pearson: Prentice Hall.

Sobre los autores

- ¹ Docente de tiempo completo del Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo, México, ORCID: 0000-0002-5921-4180
- ² Docente de tiempo completo del Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo, México, ORCID: 0000-0002-3519-8630
- ³ Docente de tiempo completo del Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo, México, ORCID: 0000-0003-0179-9291
- ⁴ Docente de tiempo completo del Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo, ORCID: 0000-0001-5881-8030

Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional. Caso de estudio: Instituto Tecnológico del Altiplano de Tlaxcala

Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.
Caso de estudio: Instituto Tecnológico del Altiplano de Tlaxcala.

Gilberto Rodríguez Montufar ¹
r, Néstor Gutiérrez Merino ²
Lourdes Bautista Hernández ³
María Teresa Flores Range⁴

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.2023.7.2.1086>



Resumen

Este texto tiene como finalidad reportar la percepción del personal docente y no docente respecto a la relación existente entre las habilidades directivas (liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos y formación de equipos), ejercidas por los directivos y funcionarios docentes, así como el clima organizacional del Instituto Tecnológico del Altiplano de Tlaxcala (ITAT). El estudio tuvo una base epistemológica positivista y empirista, una metodología cuantitativa, no experimental y con alcance correlacional. Entre los principales hallazgos, los sujetos de estudio indicaron que las habilidades directivas son desfavorables, siendo consideradas como debilidades de sus jefes

Palabras clave

Clima organizacional, habilidades directivas, Instituto Tecnológico del Altiplano de Tlaxcala e ITAT

Abstract

The purpose of this text is to report the perception of teaching and non-teaching staff regarding the relationship between management skills (leadership, communication, motivation, conflict management and team building), exercised by managers and teaching staff, as well as the organizational climate within the Instituto Tecnológico del Altiplano de Tlaxcala (ITAT). This study had a positivist and empiricist epistemological basis, a quantitative, non-experimental methodology and a correlational scope. Among the main findings, the study subjects indicated managerial skills are unfavorable, therefore being considered as a weakness in their bosses..

Keywords

Organizational climate, managerial skills, Instituto Tecnológico del Altiplano de Tlaxcala and ITAT.

Introducción

En el ámbito internacional, se ha vuelto esencial la adquisición de habilidades directivas entre las personas que dirigen las instituciones de educación superior (IES), pues se han convertido en factores clave para la eficiencia en la dirección de estas organizaciones. La posibilidad de medirlas permite conocer la manera cómo se relaciona este factor con el clima organizacional, desde la visión del personal docente y no docente que labora en las IES. Por lo tanto, la adquisición, el desarrollo y la puesta en práctica de estas habilidades directivas de los dirigentes en las organizaciones interactúan con los rasgos personales de los trabajadores.

En este orden de ideas, la necesidad de que las organizaciones mejoren su calidad y productividad es una condición necesaria para competir y sobrevivir en los mercados globalizados, lo que ha llevado a que las empresas, asociaciones e instituciones investiguen las causas de los diversos problemas y deficiencias. Por tal razón, en la actualidad, se ha acrecentado el interés por estudiar cuáles son las habilidades directivas que se deben tener para propiciar un clima organizacional que favorezca el desarrollo de una organización; a propósito de ello, para un administrador o gestor (directivo y funcionario docente, en el caso de la institución objeto de estudio), es importante desarrollar habilidades y competencias que mejoren día a día el clima organizacional. Justamente son estas capacidades las que hacen que ellos puedan dirigir una organización obteniendo beneficios económicos y de desarrollo. Dichos elementos son con los que debe trabajar un gestor para adaptarse al cambio y así satisfacer demandas que le impone el entorno, logrando de esta forma mayor eficiencia y calidad en sus servicios.

Lo anteriormente descrito deriva en que uno de los factores más importantes para que una organización pueda ser exitosa es mantener a sus empleados felices y motivados. Para conseguir este efecto, el primer paso debe ser construir un clima organizacional positivo. Esto constituye una de las mayores fortalezas de una institución, si éste se ha desarrollado adecuadamente, ya que de lo contrario representa una de sus principales debilidades. Por ende, es importante el desarrollo de habilidades directivas que influyan positivamente en el clima organizacional, siendo esta relación evaluada en la institución seleccionada como objeto de estudio.

Aunado a lo anterior, se seleccionó al Instituto Tecnológico del Altiplano de Tlaxcala (ITAT) debido a que es una organización con al menos cinco grandes problemáticas, que es necesario revisar y atender a la brevedad.

- Falta de cohesión e identidad. Existe una carencia de visión integral por parte del personal directivo, docente y no docente, respecto a la lógica funcional e identidad organizacional, la cual se encuentra fragmentada. Debido a que durante 40 años hubo ciertas formas de realizar el trabajo y ese grupo hoy en día (2022) se encuentra excluido de la toma de

decisiones, han integrado un sector yuxtapuesto que genera problemas en el quehacer cotidiano del instituto.

- Desconexión de visión estratégica. Implica que no se tiene claro cómo alinear la visión estratégica de la organización con el quehacer cotidiano del personal docente y no docente.

Resistencia a una reforma organizacional. Muchos profesores no desean que haya cambios institucionales, sobre todo quienes estuvieron en el poder por 40 años y ahora se sienten excluidos de la toma de decisiones. En respuesta, generan suspensión de clases, rumores y acciones que obstaculizan el buen funcionamiento de la organización.

Desmotivación. El personal muestra su descontento con el trato de sus superiores, por la baja remuneración, la falta de reconocimiento y el poco apoyo a su desarrollo; esto distorsiona el trabajo que debe cumplirse, influyendo en la responsabilidad hacia las tareas y el rendimiento.

Falta de liderazgo institucional. Es frecuente encontrar directivos y funcionarios docentes con poca capacidad para motivar, estimular logros, comunicarse adecuadamente con sus subordinados y pares, fomentar el trabajo en equipo, delegar funciones y tomar decisiones de manera oportuna.

Tomando en consideración lo anterior, en el caso del ITAT, es importante la implementación oportuna de programas y acciones que cambien los factores organizacionales que impiden que el personal logre identificarse con la institución para que de este modo se desarrolle un clima de trabajo altamente motivador, ejerciendo una fuerte influencia sobre los procesos y las acciones de la organización, las características individuales de las personas y las relaciones que los individuos establecen entre ellos. Este clima organizacional positivo puede generar una influencia en el desempeño y la productividad de la institución estudiada, por lo que atendiendo a ese argumento fueron formulados los siguientes objetivos de investigación. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional percibido por el personal docente y no docente del ITAT.

Objetivos específicos

- • Identificar las habilidades directivas que inciden en el clima organizacional.
- • Verificar la percepción del clima organizacional por parte del personal docente y no docente.
- • Establecer y explicar la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional percibido por el personal docente y no docente.

Revisión de la literatura

Alrededor de 80% de los problemas más serios que aquejan a las organizaciones modernas están vinculados al factor humano, puesto que las ciencias tecnológicas se han desarrollado mucho más rápido que las ciencias que estudian a las personas. Por ello, es importante que se dé mayor impulso a la preparación de los directivos en cuanto al manejo de personal, puesto que el recurso humano (RH) es el principal medio del que deben valerse para lograr los objetivos de la organización (Madrigal, 2017).

En años recientes, se ha acrecentado el interés por estudiar cuáles son las habilidades directivas con que cuentan los directivos para propiciar un clima organizacional que permita el desarrollo y crecimiento de su respectiva organización. Esto ha originado que se lleven a cabo investigaciones nacionales o internacionales en torno a las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional. Algunas de las más importantes se exponen enseguida.

El estudio desarrollado en la Coordinación Estatal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en Michoacán (Aburto, 2011) tuvo como objetivo general determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio. Su propósito fue generar información que contribuiría a resolver un problema de la entidad en estudio que la llevó a un clima organizacional insatisfactorio.

En la tesis Perfil de competencias gerenciales para mejorar el desempeño de los hoteles gran turismo en la Ciudad de México (Gómez, 2012), se observó cuáles eran las competencias gerenciales más relevantes para mejorar la calidad de los servicios. Su objetivo general fue determinar el perfil de competencias gerenciales de los niveles ejecutivos que contribuyen a mejorar el desempeño y el crecimiento de la participación del mercado en los hoteles gran turismo ubicados en la CDMX.

Por otra parte, Campos (2013) presentó el trabajo titulado Modelo de asociación entre factores de satisfacción y desempeño laboral en docentes universitarios. Su objetivo general fue evaluar la bondad de ajuste entre el modelo empírico y el modelo teórico sobre algunos factores determinantes de la autopercepción del nivel de desempeño laboral valorado en docentes de pregrado del sistema educativo de la Iglesia Adventista del Séptimo Día (IASD) de la División Interamericana (DIA).

Por su parte, Contreras (2013) llevó a cabo la investigación Satisfacción laboral de los profesionales de enfermería vinculados a una I.P.S. de III nivel de atención Bogotá 2013. En dicho trabajo, se planteó como objetivo general una descripción del nivel de satisfacción laboral de los profesionales de enfermería que laboran en una institución de tercer nivel de atención en salud de la ciudad de Bogotá D.C. De tal modo, se concluyó grosso modo que la satisfacción laboral entre los profesionales

de enfermería es un fenómeno multidimensional que se encuentra condicionado a una variedad de factores que afectan el desempeño laboral y la calidad de los servicios prestados (Contreras, 2013).

En otro trabajo, Aguilar y Guerrero (2014) concretaron el estudio denominado *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la Ugel No. 04*. Su objetivo general fue conocer la relación que existe entre las habilidades directivas, personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los directores con la satisfacción laboral del personal docente en los centros ya señalados.

Concerniente a esta misma temática, Alcón (2014) desarrolló su trabajo *Habilidades directivas y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes*. En él se estableció como objetivo general la descripción de las habilidades del director y su importancia en la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas ya referidas.

Un referente adicional es *Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en la empresa de Transportes de Servicio Público Móvil Tours S. C. R. Ltda.* (Falcón & Reyes, 2015). Su objetivo general se centró en determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en dicha empresa. En ella se concluyó que ambas variables estaban relacionadas a partir de los resultados obtenidos, ya que el gerente que está al frente de la compañía desarrolla habilidades, capacidades y actitudes gerenciales.

Es relevante mencionar que las investigaciones citadas con anterioridad señalan que para cualquier directivo es importante desarrollar habilidades y competencias que mejoren día a día el clima organizacional. Estas competencias son las que hacen que un gerente pueda dirigir una organización hacia la obtención de beneficios económicos y de mayor desarrollo, adaptándose a los cambios y las demandas que les impone el entorno, logrando así una mayor eficiencia y calidad en sus servicios.

De igual forma, en estos antecedentes, se observó cómo el clima organizacional refleja las facilidades y dificultades que el trabajador encuentra para aumentar su productividad. Es por ello que cuando se evalúa su rendimiento, lo que se hace es determinar, mediante la percepción de los empleados, cuáles son los problemas existentes en su institución, así como la influencia que sobre éstos ejercen las estructuras organizativas, los factores internos y externos del proceso de trabajo, los cuales actúan como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad o de los objetivos de las instituciones.

Si bien se entiende que las organizaciones educativas son un componente dominante de la sociedad contemporánea (dentro de las que se encuentran las IES), ellas no pueden ser entendidas sin una estimación y comprensión de sus características, puesto que todas las actividades so-

ciales, económicas y culturales suelen realizarse en ambientes institucionales. En esencia, las grandes transformaciones sociales de la historia se realizan en organizaciones (Chiavenato, 2017).

Es evidente que muchas organizaciones no siempre ofrecen resultados benéficos para los individuos que las integran ni para las comunidades o localidades donde operan. En consecuencia, los impactos ambientales sobre la estructura y los procesos institucionales concernientes al desarrollo de las mismas generan ambientes de trabajo y de vidas sanas o conflictivas.

Aunque desde sus inicios las IES se han caracterizado por ser organizaciones en permanente cambio y renovación (tanto en términos de su estructura como de su misión y papel dentro de la sociedad), durante las últimas décadas han experimentado importantes modificaciones en respuesta a las demandas y los desafíos que les impone el desarrollo de la sociedad del conocimiento, además de la aceleración de la innovación científica y tecnológica, de conformidad con las políticas públicas de vanguardia en torno a la educación superior (ES).

No queda duda de que el Sistema Educativo Mexicano (SEM) debe modernizarse. Para lograrlo, es preciso optimizar la organización, el desarrollo y la dirección de los institutos, unidades y centros. También se requiere adecuar su estructura, asimismo depurar sus funciones y atribuciones, con la intención de actualizar las disposiciones técnicas y administrativas para la organización, operación, desarrollo, supervisión y evaluación de la educación superior tecnológica, dentro de un marco que fortalezca la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas (SEP, 2017).

En consideración con lo anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos y retos sólo podrá concretarse si las personas que interactúan en las IES establecen un contrato psicológico. Éste debe ser lo suficientemente fuerte para que les permita desenvolverse en la misma, para así actuar de manera armónica con las normas, los valores, los estilos de comunicación, los comportamientos, las creencias, los estilos de liderazgo, los lenguajes y símbolos de la organización. El conjunto de elementos ya expresados conforma lo que se conoce como cultura organizacional. Si el personal está identificado con ella, existirá un personal motivado, lo cual crea un óptimo clima organizacional.

Metodología

En atención a las preguntas y los objetivos de investigación, fueron diseñadas las siguientes hipótesis.

H0: Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional percibido por el personal docente y no docente del ITAT.

H1: No existe relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional percibido por el personal docente y no docente del ITAT.

El presente estudio se fundamentó en el positivismo y el empirismo, teniendo un diseño cuantitativo sustentado en el método hipotético deductivo, asumiendo la recolección de datos conforme a una base de medición numérica sobre la cual se probó estadísticamente la hipótesis, respondiendo a los problemas planteados en las preguntas de investigación. En consecuencia, también se manejó un esquema descriptivo, conforme al cual se buscó recolectar las incidencias, propiedades y características de las personas y los grupos para luego efectuar un análisis estadístico general. El diseño fue de tipo no experimental, transeccional transversal y descriptivo correlacional. Se trata de un modelo no experimental, porque las variables habilidades directivas y clima organizacional del ITAT no fueron manipuladas por el investigador, sino que fueron observadas en su estado natural para después llevar a cabo un análisis que permitió dar respuesta a las hipótesis planteadas. También reunió las condiciones metodológicas necesarias para ser denominado como transeccional transversal. Adicionalmente, la información fue recolectada en forma independiente a las variables para luego indicar la relación que existe entre éstas. Por lo tanto, también es un trabajo de carácter descriptivo correlacional, porque su intención consistió en determinar el coeficiente de relación entre las variables.

La población total de trabajadores del ITAT fue de 145 sujetos (véase tabla 1).

Tabla 4.1

Población total de trabajadores por categoría

Categoría	Total de trabajadores
Personal docente	70
Personal no docente	57
Funcionario docente	14
Directivo docente	4
Total	145

En la población total y, por ende, en la muestra, fueron excluidos los directivos docentes (representados por un director y tres subdirectores), así como los funcionarios docentes (14 jefes de departamento). La decisión de excluirlos se tomó para no tergiversar el estudio, ya que éste se enfocó en determinar el nivel de aplicación de habilidades directivas y su impacto en el clima organizacional. Finalmente, la población estuvo conformada por 127 sujetos, tal como se muestra en la tabla 2.

Tabla 4.2

Población de estudio

Categoría	Total de trabajadores
Personal docente	70
Personal no docente	57
Total	127

A partir de los datos presentados en la tabla 2, se calculó el tamaño de la muestra, obteniéndose una muestra de 95.63 trabajadores, la cual fue redondeada a 96. De la misma manera que sugieren Hernández, Fernández y Baptista (2010), el tipo de muestreo fue intencional o de conveniencia debido a que permitió elegir sujetos de cada área de la institución, obteniendo información representativa y, por ende, datos confiables para la comprobación o refutación de la hipótesis.

La técnica de investigación empleada fue la encuesta y el instrumento correspondió a un cuestionario, el cual se conformó por 58 ítems en forma de afirmaciones. Éstos permitieron recopilar información para atender el problema de investigación, al vincular las afirmaciones con las variables (habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, formación de equipos y manejo de conflictos), permitiendo determinar si éstas influyen en el clima organizacional. En el diseño del cuestionario, se empleó el escalamiento tipo likert.

La validez del instrumento se llevó a cabo mediante la opinión de expertos, quienes también fueron consultados respecto a su aplicabilidad (Ary & Jacobs, 1989). En este marco, considerando a Bisquerra y Alzina (2004), el instrumento fue sometido al juicio de los siguientes investigadores.

El doctor en Economía Agrícola Óscar Hernández Fernández (egresado de la Universidad Autónoma de Chapingo), docente investigador del Instituto Tecnológico Superior de Acatlán de Osorio, Puebla.

El maestro en Ciencias de la Administración, Marcos Campos Delgado (egresado del Instituto Tecnológico de Celaya), docente investigador del Instituto Tecnológico de Cd. Altamirano, Guerrero.

El maestro en Administración, Simón Marcelo Peñaloza (egresado del Instituto de Estudios Universitarios), docente investigador del Instituto Tecnológico de Cd. Altamirano, Guerrero.

Cada uno de los expertos aportó comentarios, correcciones y mejoras al cuestionario, los cuales permitieron enriquecerlo y mejorarlo para que cumpliera con su finalidad.

Figura 4.1

Cuestionario diseñado para la investigación

Instrucciones

El cuestionario está dirigido por un equipo de investigadores de la Universidad de la Sierra de Guadalupe, en la que usted deberá contestar en opción alguna una de las categorías (verbal), colocando el número que corresponde a su respuesta.

Tratamiento de desacuerdo	Parcialmente de desacuerdo	Ni de acuerdo ni de desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Por el tanto, tiene de ser detalladamente la característica en la siguiente escala y calificar con una de las cinco opciones, con respecto a su juicio personal (directo, indirecto o juicio de departamento):

En la escala sus respuestas se dirigen siempre en sentido positivo o negativo en relación con los resultados de la evaluación. Entre otros los aspectos tratados son: la capacidad de liderazgo que define la posibilidad de habilitación para ocupar el desempeño del personal directivo.

Nº	Afirmación	Elección
1	Me permite delegar responsabilidades en la capacidad de manejar situaciones	
2	Me permite delegar autoridad, actividades o funciones en la toma de decisiones	
3	Me permite delegar, porque que me autoriza a delegar lo que otros quieren	
4	Me permite abdicar de las funciones de las reuniones, excepto las breves	
5	Me permite delegar y delegar como un requisito de trabajo	
6	Me permite delegar las reuniones, actividades y funciones para realizar el trabajo	
7	Me permite delegar, pero las funciones de acuerdo con la actividad programada	
8	Me permite delegar la responsabilidad de realizar las actividades fuera de las horas	
9	Me permite delegar a un personal para ocupar actividades con las actividades	
10	Me permite delegar a un personal, solo cuando la responsabilidad y el poder	
11	Me permite delegar, solo cuando los mismos niveles de responsabilidad que otros al personal	
12	Me permite delegar programar porque en la delegación se delega en la actividad	
13	Me permite delegar profesionalmente, cuando lo que se hace en la delegación	
14	Me permite delegar profesionalmente, pero congresos en lo que se hace en la delegación	
15	Me permite delegar, en reuniones que se celebran al trabajo	
16	Me permite delegar el poder dentro de la organización	
17	Me permite delegar responsabilidades con facilidad en situaciones	
18	Me permite delegar la responsabilidad, pero la delegación con oportunidad a través de la	

Los 96 cuestionarios aplicados fueron procesados conforme a la codificación mostrada en las instrucciones del cuestionario aplicado (ver figura 1). Para la tabulación de los datos, se utilizó el software IBM SPSS versión 25.0 y Microsoft Excel 2010, permitiendo construir la base de datos sobre la cual se llevó a cabo su análisis estadístico.

La consistencia interna de los datos del cuestionario usado para medir la variable dependiente e independiente fue estimada mediante el estadístico de fiabilidad alfa de Cronbach, obteniendo una muy eficiente confiabilidad del instrumento, por lo que se pudo proseguir con el análisis de los datos, tal como se plantea en la tabla 3. En la tabla 4, pueden verificarse los resultados para cada una de las variables estudiadas. Al analizar los resultados obtenidos para las afirmaciones que componen el estudio de cada variable, se reconoció que el cuestionario cumplió con una eficiente confiabilidad.

Tabla 4.3
Resultado del análisis de confiabilidad del instrumento

Alfa de Cronbach	Núm. de ítems
0.991	58

Tabla 4.4
Resultado del análisis de confiabilidad por variables estudiadas en el instrumento

VARIABLES INDEPENDIENTES Y DEPENDIENTES	Ítems	Alfa de Cronbach	Núm. de ítems
Liderazgo (X1)	1-14	0.964	14
Comunicación (X2)	15-23	0.947	9
Motivación (X3)	24-30	0.917	7

Manejo de conflictos (X4)	31-36	0.967	6
Formación de equipos (X5)	37-44	0.971	8
Clima organizacional (Y)	45-58	0.964	14

Resultados

Con los valores obtenidos, se realizó la prueba de hipótesis de manera cuantitativa; se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson (r), ya que permite conseguir una medida de dependencia lineal entre dos variables aleatorias. La diferencia de la covarianza es independiente de la escala de medida de las variables, lo que permitió llevar a cabo la interpretación de los resultados y determinar si era aceptada la hipótesis nula o alterna.

Figura 4.2

Impresión de pantalla de los resultados de la prueba de correlación de Pearson bilateral

Variable Independiente	Variable Dependiente	Coeficiente de Correlación	Nivel de Significancia
Liderazgo	Clima Organizacional	0.91	< 0.001
Comunicación	Clima Organizacional	0.959	< 0.001
Motivación	Clima Organizacional	0.967	< 0.001
Formación de Equipos	Clima Organizacional	0.971	< 0.001
Manejo de Conflictos	Clima Organizacional	0.964	< 0.001

Al realizar la prueba estadística del coeficiente de correlación de Pearson (r) entre las variables independientes y la dependiente (X1-Y; X2-Y; X3-Y; X4-Y; y X5-Y), se consiguieron los siguientes resultados.

Liderazgo (X1) - clima organizacional (Y). En la vinculación entre el liderazgo y el clima organizacional, el resultado para el coeficiente de Pearson (r) fue de 0.91, verificándose que existe una correlación muy significativa, lo que comprueba que el liderazgo afecta de modo significativo al clima organizacional percibido por la población de estudio.

Comunicación (X2) - clima organizacional (Y). En la correspondencia de ambas variables, el resultado obtenido por el coeficiente de Pearson (r) es de 0.959; es decir, existe una correlación muy significativa que comprueba que la comunicación afecta significativamente al clima organizacional percibido por la mayoría del recurso humano docente y no docente.

Motivación (X3) - clima organizacional (Y). El resultado del co-

eficiente de Pearson (r) fue de 0.874, siendo una correlación alta (marcada) entre ambas variables, lo que comprueba que la comunicación afecta significativamente al clima organizacional.

Manejo de conflictos (X4) - clima organizacional (Y). El resultado para la correlación fue de 0.803, catalogos como alta (marcada). Esto conlleva a que el manejo de conflictos sí afecta significativamente al clima organizacional percibido por los trabajadores.

Formación de equipos (X5) – clima organizacional (Y). En la correspondencia entre estas variables, el resultado de r fue de 0.903, lo que exhibe una correlación muy significativa. Se acepta entonces que la formación de equipos influye significativamente en el clima laboral dentro de la organización estudiada.

Tomando los valores de correlación de Pearson ^o, calculados y contrastados de manera bilateral, es aprobada la hipótesis nula, ya que se comprobó que existe relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional percibido por el personal docente y no docente del ITAT.

Respuestas a las interrogantes de investigación

A continuación, se da respuesta a las preguntas que fueron planteadas de acuerdo con el avance y las recomendaciones realizadas a lo largo de esta investigación.

- ¿Cuál es la percepción del clima organizacional por parte del personal docente y no docente?

El personal participante en el estudio percibió un clima organizacional insatisfactorio, producto de las carencias en las habilidades directivas de los mandos superiores, lo cual es compartido por la mayor parte de los subordinados. En este sentido, aspectos como la claridad en las funciones y las expectativas, la consolidación de un espíritu de equipo, la determinación de estándares equitativos y la asignación de responsabilidades en forma equilibrada influyen en la composición del clima en esta institución.

- ¿Cuáles son las habilidades directivas que inciden en el clima organizacional?

En el artículo Management Skills that affect the Organizational Climate of Higher Education Institutions (Rodríguez-Montufar, 2020), se presentó un análisis de las frecuencias de las habilidades directivas que autores de diferentes teorías y periodos identificaron con efectos directos o indirectos sobre el clima organizacional. Mediante el uso de las medidas de tendencia central, se determinó que la mediana para cada una de las habilidades directivas planteadas y los resultados que se podían obtener (frecuencia relativa), debían oscilar de acuerdo con este orden en: 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8. Al calcular la mediana posible para cada una de las habilidades directivas elegidas, se obtuvo como resultado que ésta fuera de 4. En

consecuencia, asumiendo el criterio de que su frecuencia relativa (moda) estuviera por arriba de la mediana posible (4), se estableció la regla para elegir las habilidades directivas reconocidas como variables independientes. Así se decretó que liderazgo, comunicación, motivación, formación de equipos y manejo de conflictos incidían en la percepción del clima organizacional.

- ¿De qué manera inciden las habilidades directivas sobre el clima organizacional?

Las habilidades directivas resultaron estar relacionadas de manera directa (correlación positiva) con el clima organizacional. Por ende, las habilidades directivas estudiadas inciden directamente en el clima laboral percibido por los empleados del ITAT que lo evaluaron.

- ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional percibido por el personal docente y no docente?

A menor liderazgo de los directivos y funcionarios docentes, mayor clima organizacional insatisfactorio.

La disminución en la comunicación del cuerpo directivo con sus subordinados incrementa el clima organizacional insatisfactorio.

La insuficiente motivación que los directivos y funcionarios docentes proporcionan a sus subordinados aumenta el clima organizacional insatisfactorio.

A menores habilidades directivas para manejar conflictos por parte de los cuadros directivos, hay un mayor clima organizacional insatisfactorio.

Una disminuida habilidad directiva para la formación de equipos conduce a un clima organizacional insatisfactorio.

- ¿Cuál es la percepción del personal docente y no docente en cuanto al dominio de las habilidades de liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos y formación de equipos por parte de los directivos y funcionarios docentes?

Los sujetos de estudio indicaron que las habilidades directivas son insatisfactorias, siendo consideradas como debilidades de sus jefes. Se detectó un liderazgo insatisfactorio, conforme al cual los directivos y funcionarios docentes no están cumpliendo con su papel de líderes, afectando el logro de los resultados esperados. Aunado a ello, la comunicación es insatisfactoria; es muy deficiente entre el jefe y sus subordinados, lo que implica un entorno desafiante para el ITAT; particularmente, cuando las líneas de comunicación entre empleados y jefes no están funcionando correctamente.

Existe una motivación insatisfactoria. Los empleados se sienten desmotivados, por ende, los mandos directivos deben estar conscientes de que sus acciones afectan la productividad. En cuanto al manejo de conflictos, también es insatisfactorio. Para el cuerpo directivo, la solución de las controversias es una cuestión de fuerza e imposición, por lo que utilizan ambos métodos como herramientas de gestión eficaz, sin calcular las consecuencias. Esto ha originado que la comunicación se reduzca, fomentando una actitud hostil, conforme a la cual cada persona se comporta de un modo que la otra parte identifica como ataque. Esto aumenta la tensión que se vive y perjudica al clima organizacional. En cuanto a la formación de equipos, resultó insatisfactoria. No existen esfuerzos coordinados por parte de todos los miembros, originando la ausencia de metas, funciones y actividades claras, y las que existen no se transmiten de manera correcta a los miembros del equipo.

Discusión

La presente investigación ha permitido reflejar las facilidades y dificultades que el trabajador encuentra en una IES como el ITAT para aumentar su productividad. Por ello, cuando se evalúa el trabajo, lo que se hace es determinar, mediante la percepción de los trabajadores, cuáles son las dificultades o los problemas que existen en una organización y la influencia que sobre éstos ejercen las estructuras organizativas, así como los factores internos y externos en los procesos laborales. De lo antes expuesto, se desprende que pueden actuar como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad o de los objetivos de las organizaciones.

Respondiendo a las razones sintetizadas en líneas anteriores, las dependencias educativas deben cuidar que prevalezca el clima organizacional satisfactorio, con el propósito de estimular el apego de los empleados hacia el éxito organizacional. A su vez, en lo sucesivo deben desarrollarse habilidades directivas para poder consolidar tal clima. Al respecto, autores como Madrigal, Aburto, Chiavenato, entre otros, han propuesto como principales habilidades directivas cinco básicas: liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos y formación de equipos. De tal forma, si se logra una aplicación adecuada de estas habilidades directivas puede propiciarse el logro de objetivos comunes, conforme a especialistas en la materia.

Conclusiones

El clima organizacional refleja dificultades que el trabajador encuentra para aumentar su productividad; por eso, cuando se evalúa el trabajo, lo que se hace es determinar, mediante la percepción de los trabajadores, cuáles son las dificultades y los problemas que existen en la organización. En relación con ello, se observa la influencia que sobre éstos ejercen las estructuras organizativas, los factores internos y externos del proceso de trabajo, los cuales actúan como facilitadores o entorpecedores del logro de

la calidad o de los objetivos de las instituciones. Es esencial que los mandos directivos desarrollen sus habilidades directivas para poder generar un clima organizacional positivo. Su desarrollo propiciará el logro de los objetivos comunes, lo que sólo es posible si las personas interactúan en las instituciones y se desenvuelven ahí en forma armónica con las normas, los valores, los estilos de comunicación, el liderazgo, los comportamientos, las creencias, los lenguajes y símbolos de la organización.

Referencias

- Aburto, H. (2011). Habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional en la Coordinación Estatal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en Michoacán. México. México: IPN.
- Aguilar, F., & Guerrero, A. (2014). Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la Ugel, núm. 04. Lima: Universidad César Vallejo.
- Alcón, N. (2014). Habilidades directivas y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes. Venezuela. Tesis de maestría en Educación, Mención Gerencia Avanzada en Educación. Caracas: Universidad de Carabobo.
- Ary, D., & Jacobs, L. R. (1989). Introducción a la investigación pedagógica. México: McGraw Hill.
- Bisquerra, R., & Alzina, R. B. (2004). Metodología de la investigación educativa. Vol. 1. Madrid: Editorial La Muralla.
- Campos, C. (2013). Modelo de asociación entre factores de satisfacción y desempeño laboral en docentes universitarios. México: Universidad de Morelos.
- Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. 3ª. ed. México: McGraw Hill/Interamericana Editores.
- Contreras, M. (2013). Satisfacción laboral de los profesionales de enfermería vinculados a una I.P.S de III nivel de atención Bogotá 2013. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Falcón, C., & Reyes, Z. (2015). Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en la Empresa de Transportes de Servicio Público Móvil Tours S. C. R. Ltda. Perú: Universidad Hermilio Valdizán.
- Gómez, L. (2012). Perfil de competencias gerenciales para mejorar el desempeño de los hoteles gran turismo en la Ciudad de México. Trabajo de grado de maestría en Ciencias en Administración de Negocios. Ciudad de México: IPN.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la Ciudad de México: Mc Graw Hill, 12, 20.

- Madrigal, E. (2017). *Habilidades directivas*. 3ª. ed. México: McGraw Hill/ Interamericana Editores.
- Rodríguez-Montufar, G. (2020). Management Skills that affect the Organizational Climate of Higher Education Institutions. *The Journal of Middle East and North Africa Sciences*, 6(12), 1-9. P-ISSN 2412- 9763 - e-ISSN 2412-8937. www.jomenas.org. Recuperado de <https://nebula.wsimg.com/80d5da31edc650009708d0688bfb70f9?AccessKeyId=496D8DBA34323A04A464&disposition=0&alloworigin=1>.
- Secretaría de Educación Pública (SEP) (13 de marzo de 2017). Nuevo modelo educativo 2017. Recuperado de <https://www.gob.mx/sep/documentos/nuevo-modelo-educativo-99339>.

Sobre los autores

- ¹ Docente de tiempo completo del Tecnológico Nacional de México Campus Altiplano de Tlaxcala, México, ORCID: 0009-0003-5078-2303
- ² Docente de tiempo completo del Tecnológico Nacional de México Campus Altiplano de Tlaxcala, México. ORCID: 0009-0001-5943-2081
- ³ Docente de tiempo completo del Tecnológico Nacional de México Campus Altiplano de Tlaxcala, México, ORCID: 0009-0005-0169-5734
- ⁴ Docente de tiempo completo del Tecnológico Nacional de México Campus Altiplano de Tlaxcala, México, ORCID: 0009-0009-9389-7104

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 Ortiz¹
Diana Lizette Becerra Peña²
Patricia Gutiérrez Moreno³
Alejandra Rosales Soto⁴

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 ² 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 R² 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_PROD

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^a 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

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



iQU4TRO EDITORES

En colaboración con:

