

Año 28
No. Especial 9, 2023
ENERO-JUNIO



Año 28
No. Especial 9, 2023
Enero-Junio

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Cómo citar: Ibarra-Morales, L. E., Campechano-Escalona, E. J., Díaz de Campechano, I. C., y Paredes-Zempual, D. (2023). Habilidades directivas como factor determinante en la competitividad de empresas mexicanas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(No. Especial 9), 360-376. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.23>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 28 No. Especial 9, 2023, 360-376
ENERO-JUNIO
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Habilidades directivas como factor determinante en la competitividad de empresas mexicanas

Ibarra-Morales, Luis Enrique*
Campechano-Escalona, Eduardo José**
Díaz de Campechano, Isabel Cristina***
Paredes-Zempual, Daniel****

Resumen

Actualmente, las pequeñas y medianas empresas tienen una fuerte presencia y relevancia en las actividades económicas de México por su contribución al producto interno bruto mexicano y ser una fuente importante en la generación de empleos, no obstante, estas empresas presentan una situación compleja derivada de la escasa preparación de sus directivos, lo que ocasiona múltiples problemas en los primeros dos años de operación. El objetivo es determinar cuáles habilidades directivas se asocian e impactan de forma positiva en la competitividad de las pymes mexicanas. Se utilizó un enfoque cuantitativo, no experimental de forma transversal y correlacional. Se aplicaron 108 encuestas a directivos de empresas. Los resultados indican que la toma de decisiones, administración del tiempo y solución de problemas como habilidades directivas están asociadas de forma positiva con la competitividad de las empresas. Se

Recibido: 20.09.22

Aceptado: 09.12.22

* Doctor en Filosofía con Especialidad en Administración. Profesor Investigador de Tiempo Completo, Titular 3. Perteneció al Sistema Nacional de Investigadores, Nivel 1 por el CONACYT. Adscrito a la Facultad de Administración de Empresas por la Universidad Estatal de Sonora en México. (Villa Juárez, Son., México). <https://orcid.org/0000-0001-8804-3934> E-mail: luis.ibarra@ues.mx

** Doctor en Ciencias de la Educación, Investigador acreditado en el Registro Nacional de Ciencia, Tecnología y de Innovación Tecnológica (RENACYT) de CONYTEC (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología). Docente a Tiempo Completo adscrito a la Dirección de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, Perú. <https://orcid.org/0000-0002-6152-7071> E-mail: ecampechano@ucv.edu.pe

*** Magister en Lingüística. Docente a tiempo completo adscrito al Vicerrectorado de Investigación de la Universidad Católica de Trujillo, Perú. <https://orcid.org/0000-0003-1664-5287> E-mail: i.diaz@uct.edu.pe / isabelcristinadiaz2670@gmail.com

**** Doctor en Filosofía con Especialidad en Administración. Profesor Investigador de Tiempo Completo, Titular 2. Perteneció al Sistema Nacional de Investigadores, Nivel C. Adscrito a la Facultad de Administración de Empresas por la Universidad Estatal de Sonora en México. (Villa Juárez, Son., México). <https://orcid.org/0000-0002-3688-2565> E-mail: daniel.paredes@ues.mx

concluye que, el nivel de desarrollo e impacto de las habilidades directivas depende del tamaño de la empresa y de la antigüedad del directivo en el puesto y, que éstas tienen una relación positiva con la gestión empresarial, la cual impacta en la competitividad.

Palabras clave: competitividad empresarial; habilidades directivas; pequeñas y medianas empresas.

Management skills as a determining factor in the competitiveness of Mexican companies

Abstract

Currently, small, and medium-sized companies have a strong presence and relevance in the economic activities of Mexico, due to their contribution to the Mexican gross domestic product and being an important source of job creation. However, these companies present a complex situation derived from the poor preparation of their managers, which causes multiple problems in the first two years of operation. The objective is to determine which management skills are associated with and have a positive impact on the competitiveness of Mexican SMEs. A quantitative, non-experimental, cross-sectional, and correlational approach was used. One hundred and eight surveys were applied to managers of SMEs. The results indicate that decision-making, time management and problem solving as managerial skills are positively associated with the competitiveness of companies. It is concluded that the level of development and impact of managerial skills depends on the size of the company and the seniority of the manager in the position, and that these have a positive relationship with business management, which impacts competitiveness.

Keywords: business competitiveness, management skills, small and medium enterprises.

1. Introducción

Hoy en día, las pequeñas y medianas empresas –pymes– representan un papel muy importante en la economía de los países y México no es la excepción, ya que al estar vinculadas con las microempresas suman más del 98% del total de empresas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2020). De acuerdo con el INEGI, la red empresarial está

compuesta de la siguiente manera: 95,4% microempresas; 3,6% pequeñas empresas; 0,8% empresas medianas y; 0,2% empresas grandes (INEGI-DENUE, 2020).

No obstante, las pymes presentan una situación compleja, la cual puede ser derivada de la escasa preparación de sus directivos y el incipiente desarrollo y aplicación de competencias blandas, lo que ocasiona múltiples problemas, entre ellos y el más grave, el cierre

definitivo de aproximadamente 80% de ellas transcurridos los dos primeros años de inicio de operaciones (Aguilar et al, 2021). En ese sentido, vale la pena identificar, desarrollar y fortalecer aquellas habilidades directivas que pueden impactar de forma positiva en la competitividad de las pymes y, con ello, poder revertir el efecto negativo antes mencionado.

Con base en lo anterior, surge el interés por estudiar a las pymes, por un lado, para entender y apoyar en su desarrollo, progreso y permanencia en el mercado y, por otro, desde la prospectiva en el desarrollo de las habilidades directivas o saberes de los líderes de las empresas para construir una ventaja competitiva y contribuir a lograr su crecimiento, desarrollo y supervivencia.

El objetivo es determinar el impacto de las habilidades directivas en la competitividad de las pymes mexicanas establecidas en la región sur del estado de Sonora. La metodología utilizada tuvo un enfoque cuantitativo, no experimental, de corte transversal y correlacional. Se aplicaron un total de 108 encuestas a directivos de las pymes establecidas en el municipio de Benito Juárez, en el estado de Sonora, México. Este municipio se encuentra localizado en el sur del estado de Sonora, México. Su cabecera municipal es Villa Juárez, enclavada en una zona de gran riqueza agrícola. Es la ciudad más poblada con una población total de 21 692 habitantes (50,3% hombres y 49,7% mujeres). Presenta una extensión territorial de 3 631 kilómetros cuadrados, equivalentes al 1,95% de la extensión total del estado de Sonora (Gobierno del Estado de Sonora, 2016).

La composición del sector empresarial está integrada por 147 establecimientos económicos, de

los cuales 42 están dedicadas a la agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, caza y pesca; 27 al comercio al por mayor y al por menor; 11 a servicios de alojamiento, de asistencia social, y preparación de comida; 23 dedicados a servicios educativos; 5 a servicios financieros; 4 a servicios de transporte y; otros servicios 35 (INEGI, 2020).

Por las razones anteriores y por tratarse de una zona rural con gran presencia de empresas en la región, surge el interés por realizar un estudio de trascendencia e importancia con las habilidades directivas que más predominan en la literatura actual y en los diferentes modelos conceptuales sustentados por algunos teóricos como Whetten y Cameron (2011), como son: negociación, toma de decisiones, administración del tiempo, solución de problemas, motivación, inteligencia emocional, coaching, comunicación y trabajo en equipo.

De igual forma, se trata de medir las correlaciones que pudieran existir entre estas habilidades directivas y la competitividad empresarial de las pymes de Benito Juárez, Sonora, México.

Existen investigaciones que evidencian los factores internos que explican el éxito competitivo de las empresas, siendo uno de los más importantes, la capacidad del directivo para gestionar de manera eficiente y eficaz la empresa a partir de sus habilidades gerenciales (Camisón, 1997; Rogoff et al, 2004).

Al tener en cuenta el propósito anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación, ¿cuáles habilidades directivas inciden en la competitividad de las pymes mexicanas?

Para el tratamiento y análisis de datos e información, fue necesario

utilizar el software *IBM SPSS Statistics*, versión 25, para Windows® en español. Se efectuaron diferentes análisis estadísticos con la finalidad de corroborar la validación de contenido y la confiabilidad del instrumento; así como la correlación entre las variables de estudio y, por último, se generó un modelo de regresión lineal múltiple para medir el impacto de las habilidades directivas con la competitividad de las empresas.

2. Las pymes en México

Las pequeñas y medianas empresas –pymes–, forman parte de la red empresarial más importante para la economía de un país, por su aporte al producto interno bruto (PIB) y a la subsistencia esencial para muchas familias, as por su contribución en la

generación de múltiples empleos; sin embargo, muchas de ellas no logran sobrevivir los dos primeros años después de iniciar operaciones (Aguilar et al, 2021).

Investigaciones realizadas por académicos y expertos en el ámbito de las pymes, apuntan a que la mayoría de las decisiones críticas y no tan críticas dependen de los líderes de las empresas y de sus habilidades directivas para orientar los esfuerzos de toda una organización hacia el desarrollo de estrategias que impacten positiva y favorablemente su nivel competitivo (Peña, Posada & Aguilar, 2023).

En México, las empresas son clasificadas de distintas formas. El Diario Oficial de la Federación (DOF, 2009), muestra la clasificación actual de las pymes (tabla 1).

Tabla 1
Clasificación de las empresas mexicanas

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)
Micro	Todos	Hasta 10	Hasta \$4
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Servicios	Desde 51 hasta 100	
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2009).

La tabla 1 expresa la clasificación en función del sector económico, número de empleados y rango de monto de ventas anuales.

3. Competitividad de las pymes mexicanas

A pesar de que las microempresas en conjunto con las pymes representan

99,8% del sector empresarial mexicano, generan un porcentaje significativo de empleos y aportan más del 60% al PIB nacional, estas deben de enfrentar una serie de obstáculos, entre los cuales, se destaca el nulo financiamiento y apoyo, la limitada información de los mercados de interés para sus productos y servicios, la gestión del capital humano -incluyendo a sus directivos- con escasa

capacitación y desarrollo de habilidades directivas para ejercer de forma eficaz y eficiente el mando correspondiente.

De igual manera, como un limitado conocimiento destaca el uso de las tecnologías de información y comunicación, manejo de redes sociales con fines mercadológicos y conocimientos acerca de requisitos y normas para poder acceder a otros mercados, ya sea nacional o internacional, lo cual en su conjunto va en detrimento de su competitividad (Larios-Gómez, 2016).

Existen varias definiciones de competitividad empresarial, entre las cuales se mencionan las siguientes:

“Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia” (Rubio-Aragón, 2006, citado por Saavedra, 2012:100).

Solleiro y Castañón (2005 citados en Saavedra, 2012: 101) señalan que la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado. Asimismo, argumentan que la competitividad es un concepto difícil que se ha abordado desde diversas perspectivas y disciplinas, no obstante, puede verse influenciada de forma positiva con la inversión que se haga en entrenamiento y capacitación de su recurso humano en todos los niveles de la empresa.

Martínez et al, (2009), proponen que los indicadores clave que incurren en la competitividad, entre otros, se encuentran los relacionados con las capacidades que tienen los gerentes o directivos en el uso de nuevas herramientas de gestión empresarial, para poder hacer frente a los problemas más recurrentes que afrontan las pymes

como: escasez de recursos humanos, técnicos y financieros, incipiente capacidad de gestión empresarial por parte de los directivos y la falta de estabilidad en los mercados (Arasti, Zandi & Bahmani, 2014).

Los líderes de las pymes son generalmente los mismos dueños, directores o gerentes, de sus habilidades directivas y competencias en gestión, depende el éxito o fracaso de la organización. Muchas de sus decisiones están basadas en su intuición y experiencia empresarial antes de cualquier tipo de análisis de información (Hudson, Smart & Bourne, 2001). Las particularidades individuales de los propietarios o gerentes juegan un papel muy relevante en la gestión y competitividad de la pyme, desde la óptica de las habilidades que desarrollan en función del liderazgo ejercido, toma de decisiones efectiva, capacidad de gestión empresarial e identidad personal y profesional con el negocio (Jasra et al, 2011; Barazandeh et al, 2015; Price & Stoica, 2015).

A partir de estos argumentos se plantea la siguiente hipótesis general:

Hipótesis 1: Existe una relación positiva entre las habilidades directivas y la competitividad de la pyme.

4. Habilidades directivas

A continuación, se aborda el tema central del artículo, las habilidades directivas. Estas son integradas por las capacidades, aptitudes y destrezas que tienen los directivos para administrar de forma eficiente y eficaz los recursos de las empresas, con el fin de lograr las metas y objetivos establecidos (Griffin & Vanfleet, 2016; Madrigal, 2017).

Los resultados esperados por la empresa dependerán en gran medida de

las habilidades y competencias particulares que desarrollen sus líderes (Naranjo & González, 2012). En ese sentido, el principal reto del directivo es utilizar los recursos tangibles e intangibles que posee la empresa para generar ingresos, motivo por el cual, es importante que se fomente

el desarrollo de habilidades directivas que estén relacionadas con la misión y visión del negocio (Baghdadi et al, 2018). Por consiguiente, en el cuadro 1, se exponen las nueve habilidades directivas que se han seleccionado para el presente estudio.

Cuadro 1
Marco conceptual de las habilidades directivas

Habilidad directiva	Definición	Autor(es)	Hipótesis
Negociación	Proceso en el cual, las partes negociadoras buscan llegar a un acuerdo sobre intereses de ambas partes al cumplir con las expectativas planteadas.	Hernández-Flores, González-Peraza, Quintana-Soto, Sánchez-Borges & Rodríguez-González (2021). Huerta-Riveros, Leyton-Pavez & Saldia-Barahona (2009).	Existe una asociación positiva entre la negociación como habilidad directiva y la competitividad de la pyme.
Toma de decisiones	Proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se les presentan, analizando las opciones y tomando determinaciones o decisiones, relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales	Jones & George (2009: 25). Griffin & Van Fleet, 2016:281; Rubio & Aragón (2004). Del Río-Cortina, Cardona-Arbeláez & Guacarl-Villalba (2017). Griffin (2016). Whetten & Cameron (2016).	Existe una asociación positiva entre la toma de decisiones como habilidad directiva y la competitividad de la pyme.
Administración del tiempo	Capacidad del director o el administrador para jerarquizar sus tareas por orden de importancia, para desempeñarse con eficiencia y para delegar eficazmente. Habilidad que los gerentes deben de asumir para responder de manera efectiva en su gestión en la empresa.	Griffin & Van Fleet (2016:57). Madrigal (2009). Whetten & Cameron (2011). Arroyo (2012).	Existe una asociación positiva entre la administración del tiempo como habilidad directiva y la competitividad de la pyme.
Solución de problemas	Modelo de intervención que incluye todas aquellas experiencias que enseñan las habilidades y actitudes y principios necesarios para resolver conflictos y clave para que los gerentes guíen a sus empresas a ser más competitivas.	Ibarrola-García & Iriarte (2013; 2012). López, Parra & Rubio (2019).	Existe una asociación positiva entre la solución de problemas como habilidad directiva y la competitividad de la pyme.
Motivación	Estímulos que mueven al personal de las empresas a alcanzar las metas de la organización. Considerada también como un intangible integrante del capital intelectual de la empresa.	López, Palomo & Hernández (2018). Higueta-López (2011). Cho & Perry (2012).	Existe una asociación positiva entre la motivación como habilidad directiva y la competitividad de la pyme.
Inteligencia emocional	Capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. La inteligencia emocional es una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas.	Goleman (1996; 1998; 2003; 2012). Madrigal-Torres (2009). Cardona & Chinchilla (1999).	Existe una asociación positiva entre la inteligencia emocional como habilidad directiva y la competitividad de la pyme.
Coaching	Herramienta gerencial comprende un tipo de liderazgo enfocado hacia el logro de resultados. Son características y competencias personales que llevan a un individuo a tener una experiencia exitosa en el desempeño de la función gerencial.	Salazar & Molano (2009, citado por Podesta Gavilano et al, 2019). Dessler (2009:107). Castillo & Medina (2016:69).	Existe una asociación positiva entre el coaching como habilidad directiva y la competitividad de la pyme.

Cont... Cuadro 1

Comunicación	Herramienta eficaz para el directivo como habilidad para motivar a los empleados involucrados en los procesos de cambio organizacional. Habilidad directiva crucial, ya que ésta "consiste en las capacidades para entender a otras personas y para interactuar con ellas de manera efectiva".	Codina (2010). Griffin & Van Fleet (2016). Gilley et al. (2009). Mosley et al. (2005:16)	Existe una asociación positiva entre la comunicación como habilidad directiva y la competitividad de la pyme.
Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, mediante el compromiso, la implicación y la colaboración para alcanzar objetivos compartidos y lograr que las empresas sean más competitivas.	Pereda Pérez (2016:117). Cevallos (2016).	Existe una asociación positiva entre el trabajo en equipo como habilidad directiva y la competitividad de la pyme.

Fuente: elaboración propia, a partir de los autores que se mencionan.

Con base en diversos autores como Whetten y Cameron (2016), Madrigal (2009), Puchol y Puchol (2010), Barrientos, Silva y Serafín (2016), Rosales (2017), Pereda, López-Guzmán y González (2014), entre otros, se construyó el cuadro 1 que expresa las principales habilidades directivas identificadas durante el desarrollo de la investigación.

5. Aspectos metodológicos de la investigación

Para la presente investigación, se utilizó el enfoque cuantitativo no experimental de diseño correlacional, ya que se buscó determinar cuáles son las

habilidades directivas que impactan en la competitividad de las pymes mexicanas, específicamente las que se localizan en el municipio de Benito Juárez, Sonora. El levantamiento de la información en campo se realizó mediante la aplicación de una encuesta a los directivos de las empresas involucradas en la muestra de estudio durante el periodo de enero a mayo del 2021.

El tamaño de la muestra fue de 108 pymes, la cual se realizó con base en un muestreo probabilístico aleatorio simple, con un margen de error del $\pm 5\%$, un intervalo de confianza del 99% y un nivel de heterogeneidad del 50%, de acuerdo con la tabla 2 (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista-Lucio, 2016).

Tabla 2
Ficha técnica de investigación

Unidad de análisis	Ámbito geográfico	Población	Trabajo de campo	Error muestral	Nivel de confianza	Muestra
Pymes	Benito Juárez, Sonora	125 pymes	Enero del 2021 a mayo del 2021	$\pm 5\%$	99% $\alpha < 0,01$ $Z^2_{\alpha} = \pm 2,58$	108 pymes

Fuente: Elaboración propia.

Se utilizó la encuesta como instrumento de medición y obtención de datos. Se codificó en una escala Likert de 6 opciones de respuesta. El procesamiento de la información se analizó mediante la estadística descriptiva y multivariada, a través del programa estadístico para ciencias sociales, SPSS v.23 en español para Windows®. Los sujetos de estudio fueron propietarios, directores y gerentes de las pymes, ya que la información solicitada requirió determinar cuáles habilidades directivas son aplicadas para lograr un impacto en la competitividad de las pymes. La consistencia interna de la

escala de un constructo fue probada con el estadístico alfa de Cronbach (Cronbach, 1946).

La consistencia interna dependerá de los valores de alfa de Cronbach, los cuales pueden oscilar en un rango de entre 0 y 1. Si alfa de Cronbach es cercano a 0, se tendrá nula consistencia, mientras que 1, indicará una consistencia interna perfecta (George & Mallery, 2019). La tabla 3 muestra el rango del estadígrafo α [0,745 a 0,909] y los valores obtenidos en r_{ii}^2 . Ambos resultados son aceptables, ya que superan el valor de 0,300 de acuerdo con Merino, García y Navarro (2014).

Tabla 3
Correlaciones inter-ítem y alfa de Cronbach para las variables

Variables	No de ítems	r_{ii}^2	Alfa de Cronbach (α)
Negociación	10	0,325	0,745
Toma de decisiones	10	0,445	0,868
Administración del tiempo	10	0,418	0,846
Solución de problemas	10	0,589	0,867
Motivación	10	0,543	0,897
Inteligencia emocional	10	0,420	0,859
Coaching	10	0,518	0,863
Comunicación	10	0,479	0,878
Trabajo en equipo	10	0,638	0,909

Nota: rii: correlación inter-ítem al cuadrado promedio.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4, muestra el perfil del encuestado a través de datos descriptivos de forma global. Los puestos claves al interior de las pymes son ocupados en su mayoría por hombres (64,8%), mientras que las mujeres representan 35,2%. El rango de edad que más representa a los encuestados es de 26 a 45 años con un 69,5%, lo que indica una fuerza

laboral relativamente joven, pero con experiencia probada en el puesto 42,6% de los encuestados tiene el grado de licenciatura; sin embargo, 55,5% de ellos tienen una educación inferior al pregrado. En México, resulta una práctica común que, por experiencia laboral se logren alcanzar puestos gerenciales más que por el grado académico.

Tabla 4
Datos descriptivos del encuestado

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Género		
Masculino	70	64,8
Femenino	38	35,2
Rango de edad		
De 18 a 25 años	10	9,3
De 26 a 35 años	38	35,2
De 36 a 45 años	37	34,3
De 46 a 55 años	15	13,9
De 56 años en adelante	8	7,4
Grado de estudios		
Educación básica	15	13,9
Bachillerato	24	22,2
Carrera técnica	21	19,4
Licenciatura	46	42,6
Maestría	2	1,9
Antigüedad laboral		
Menos de 1 año	2	1,9
De 1 a 5 años	43	39,8
De 6 a 10 años	29	26,9
De 11 a 15 años	16	14,8
Más de 15 años	18	16,7
Posición laboral		
Supervisor	18	16,7
Jefe de departamento	19	17,6
Coordinador	9	8,3
Gerente	26	24,1
Director	14	13,0
Propietario	22	20,4
Total	108	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Otro dato importante es la antigüedad del encuestado, ya que esta exterioriza el grado de pertenencia del empleado en la empresa. El 16,7% de los encuestados manifestaron tener más de 15 años laborando en la empresa, no obstante, la distribución observada en el rango de 1 a 15 años representa 81,5%. Ambos resultados indican un alto sentido de pertenencia, identidad y compromiso con la organización.

En cuanto a la distribución de la posición que ocupan los encuestados en las empresas, destaca el gerente con

24,1%, seguido del propietario con un 20,4%. En este apartado es importante resaltar que, el criterio de inclusión se cumplió al considerar únicamente aquellos puestos gerenciales para la distribución y aplicación del instrumento de medición en las empresas participantes.

La tabla 5 muestra la clasificación de las empresas en concordancia al número de empleados, según los criterios establecidos por la Secretaría de Economía en México.

Tabla 5
Rango de empleados

Rango de empleados	Frecuencia	Porcentaje
De 11 a 49	89	82,4
De 50 a 249	19	17,6
Total	108	100,0

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 6 muestra las correlaciones entre las habilidades directivas y la competitividad de las empresas a nivel bilateral ($p=0,01$). Es importante mencionar que, los resultados obtenidos a través de la prueba Keiser-Meyer-Olkin (KMO=0,937) y la prueba de esfericidad

de Bartlett ($X^2=908,485$, $gl=36$, $p=0,000$), confirmaron que la matriz de correlaciones sea una matriz identidad, en ese sentido, existen correlaciones significativas entre todas las habilidades directivas con la competitividad de las pymes.

Tabla 6
Correlaciones entre las habilidades directivas y la competitividad

Variables	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
Y=Competitividad empresarial	.									
X1=Negociación	,353**	.								
X2=Toma de decisiones	,617**	,625**	.							
X3=Administración del tiempo	,304**	,709**	,587**	.						
X4=Solución de problemas	,460**	,716**	,728**	,757**	.					
X5=Motivación	,349**	,671**	,643**	,665**	,647**	.				
X6=Inteligencia emocional	,401**	,620**	,595**	,567**	,643**	,643**	.			
X7=Coaching	,459**	,723**	,706**	,777**	,744**	,757**	,650**	.		
X8=Comunicación	,405**	,679**	,569**	,716**	,661**	,765**	,622**	,779**	.	
X9=Trabajo en equipo	,521**	,735**	,712**	,732**	,744**	,788**	,667**	,830**	,827**	.

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). N=108.
Correlación de Rho de Spearman.

Fuente: Elaboración propia.

La asociación e impacto de las habilidades directivas en la competitividad de las pymes del municipio de Benito Juárez, Sonora, fue medido mediante un análisis de regresión lineal múltiple. El método utilizado para el análisis de regresión fue el de pasos sucesivos (*stepway*), donde se obtuvieron varios modelos a partir de las variables moderadoras: tamaño de la empresa y género del director o líder de la empresa. En primer lugar, se obtuvo un modelo de regresión para las pequeñas empresas ($R=0,720$; $R^2=0,519$; $F=93,831$; $p=0,000$), donde la única habilidad directiva que explica 51,9% de la competitividad para este tipo de empresas es la toma de decisiones ($t=9,687$, $p=0,000$). Tal y como lo mencionan los autores Sánchez-Retiz y Rodríguez-Bello (2019), las empresas deben de establecer los mecanismos necesarios que les permitan, por un lado, la efectiva toma de decisiones y, por otro, gestionar la estrategia corporativa y funcional del negocio, con el fin de ser más competitiva.

En segundo lugar, se generó un modelo de regresión para las medianas empresas ($R=0,861$; $R^2=0,741$; $F=22,881$; $p=0,000$). Las habilidades directivas que resultaron significativas al explicar 74,1% de la competitividad son el coaching ($t=6,681$; $p=0,000$) y la motivación ($t=4,722$; $p=0,000$). Estos resultados evidencian que las empresas medianas revelan que sus gerentes desarrollan más habilidades directivas con respecto a las pequeñas empresas en aras de lograr una mejor posición competitiva, los cuales tienen similitud con los hallazgos encontrados en las investigaciones realizadas por Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2018).

Se introdujo el género como una variable moderadora. Por un lado, las

habilidades directivas que desarrollan las mujeres para que las pymes sean más competitivas son: toma de decisiones ($t=6,125$; $p=0,000$) y motivación ($t=2,180$; $p=0,036$), con una correlación de Pearson ($R=0,751$) y un coeficiente de determinación ($R^2=0,563$). Por otro lado, la habilidad directiva más desarrollada por los hombres en las pymes es la toma de decisiones ($t=6,980$; $p=0,000$), con una correlación $R=0,646$ y una $R^2=0,417$. Estos resultados están acordes con los autores Cuadrado (2014) y Paustian-Underdahl et al, (2014), donde en sus investigaciones confirman que las mujeres valoran en mayor medida las habilidades directivas que los hombres.

Asimismo, Pereda et al, (2018) puntualizan que las mujeres valoran y presentan un mejor desarrollo de habilidades que los hombres en: constancia, iniciativa, eficiencia en la toma de decisiones y eficacia en la organización; sin embargo, Moncayo y Zuluaga (2015) mencionan que las mujeres ofrecen mejores propuestas organizacionales que los hombres desde un esquema basado en un liderazgo más creativo y en habilidades directivas más estratégicas y centradas en incrementar la competitividad de las empresas.

Para probar las hipótesis planteadas, se utilizó la estadística multivariada para obtener los coeficientes tipificados, el estadístico t y su significancia por cada variable introducida al modelo. La tabla 7 muestra el modelo estadístico que resultó para las pymes, donde se puede observar que las habilidades directivas que resultaron estadísticamente significativas con un nivel de confianza al 95%, fueron: toma de decisiones ($t=6,084$; $p=0,000$); administración del tiempo ($t=2,984$; $p=0,004$) y solución de problemas ($t=2,298$; $p=0,024$).

Tabla 7
Prueba de hipótesis para las variables implicadas

Modelo	β	Coefficientes tipificados	t	Sig.	Decisión
1	(Constante)		2,089	0,039	
	X ₁ =Negociación	0,153	1,649	0,102	H1: se rechaza
	X ₂ =Toma de decisiones	0,640	6,084	0,000	H2: se acepta
	X ₃ =Administración del tiempo	0,317	2,984	0,004	H3: se acepta
	X ₄ =Solución de problemas	0,292	2,298	0,024	H4: se acepta
	X ₅ =Motivación	0,112	1,008	0,316	H5: se rechaza
	X ₆ =Inteligencia emocional	0,140	1,478	0,142	H6: se rechaza
	X ₇ =Coaching	0,254	1,813	0,073	H7: se rechaza
	X ₈ =Comunicación	0,073	0,668	0,506	H8: se rechaza
	X ₉ =Trabajo en equipo	0,153	1,273	0,206	H9: se rechaza

Fuente: Elaboración propia.

Las habilidades directivas que más impactan en la competitividad de las pymes mexicanas, específicamente, las localizadas en la región sur del estado de Sonora, por orden de importancia son: toma de decisiones ($\beta=0,640$); administración del tiempo ($\beta=0,317$) y solución de problemas ($\beta=0,292$). En ese sentido, los resultados obtenidos tienen correlación con los hallazgos de Lloyd-Reason y Mughan (2002), donde sugieren que los líderes de las pymes desarrollen habilidades gerenciales para la toma asertiva de decisiones en aras de posicionar competitivamente a la empresa. De igual forma, Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017), afirman que las habilidades directivas son un elemento interno esencial que influye de forma directa en la competitividad empresarial de las pymes.

Autores como Estrada, García-Pérez y Sánchez (2009) y Longenecker et al, (2009) argumentan que las pymes en México adolecen de competencias gerenciales y/o habilidades directivas más efectivas para poder realizar

cambios en las diferentes estructuras al interior de las organizaciones, para que estas puedan adaptarse a los cambios vertiginosos que se puedan presentar; así como incrementar la capacidad de respuesta ante los cambios y demandas del mercado. No obstante, las pymes que son más competitivas son aquellas que se caracterizan por adoptar TIC a sus modelos de negocios, innovar de forma constante y operar una gerencia con habilidades directivas bien desarrolladas.

6. Conclusiones

La competitividad empresarial de las pymes requiere de gerentes con habilidades directivas bien identificadas y desarrolladas que les permitan afrontar retos, proponer soluciones inteligentes a problemas organizacionales, responder a los cambios acelerados que se presentan hoy en día, innovar y trabajar de forma multidisciplinaria.

Los resultados obtenidos en la presente investigación cumplen con el objetivo propuesto, ya que determina

las habilidades directivas que se relacionan e impactan de forma positiva con la competitividad empresarial: la toma de decisiones, administración del tiempo y solución de problemas. En ese sentido, vale la pena resaltar que la ventaja competitiva de la empresa le debe de anteceder un cuerpo gerencial bien habilitado en el desarrollo de habilidades directivas que le aporte a la gerencia estrategias y acciones que perfilen el logro de objetivos y metas organizacionales.

Adicional a los resultados, las implicaciones prácticas del presente estudio pueden estar orientadas para que los representantes de las distintas cámaras y asociaciones empresariales del municipio de Benito Juárez, Sonora, diseñen políticas públicas y estrategias para el desarrollo constante de habilidades directivas en aras de que las pymes sean más competitivas y que, a su vez, detonen el desarrollo económico de la región.

Como parte de las implicaciones académicas, los resultados pueden ofrecer a las Instituciones de Educación Superior una herramienta descriptiva útil para analizar la relación que existe entre las habilidades directivas y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. Asimismo, es necesario orientar a las pymes hacia un esquema de mejora continua donde el desarrollo de habilidades directivas sea la piedra angular de la organización y, con ello, apuntalar la competitividad empresarial hacia otros entornos, inclusive el mercado internacional, que permita mayores oportunidades de crecimiento y posicionamiento.

Finalmente, este estudio contribuye con información puntual al explicar y generar contenido a la literatura actual sobre las habilidades directivas,

especialmente, para las empresas que operan en el municipio de Benito Juárez. Los resultados estadísticos muestran que, para los gerentes de las pymes, las habilidades directivas: toma de decisiones, administración del tiempo y solución de problemas son importantes para la creación de una ventaja competitiva sostenible.

A partir de este estudio, se pueden proponer futuras líneas de investigación en esta temática con la intención de realizar comparaciones analíticas entre las habilidades directivas encontradas en la presente investigación con la competitividad de las pymes, al replicar este trabajo en otras empresas, sectores económicos y contextos geográficos.

Referencias bibliográficas

- Aguilar, O.C., Peña, N.B., & Posada, R. (2021). Metodología y resultados generales del estudio de cultura financiera en microempresarios de Latinoamérica. En Posada, R., Peña, N.B. & Aguilar, O.C. (Coord.), *Cultura financiera en la micro y pequeñas empresas de Latinoamérica*, Tomo I. Querétaro: Editorial McGraw-Hill.
- Arasti, Z., Fahimeh, Z., & Neda, B. (2014). Business failure factors in Iranian SMEs: Do successful and unsuccessful entrepreneurs have different viewpoints? *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 4(1), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s40497-014-0010-7>
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de Destrezas, Competencias y Actitud*. ECOE Ediciones.
- Baghdadi, G.A., Bhatti, I.M., Nguyen, L.H.G., & Podolski, E.J. (2018), Skill or effort? Institutional ownership and managerial efficiency. *Journal*

- of *Banking and Finance*, 91, 19-33. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2018.04.002>
- Barazandeh, M., Kourosh Parvizian, M. A., & Saber, K. (2015). Investigating the effect of entrepreneurial competencies on business performance among early-stage entrepreneurs Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2010 survey data). *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(1), 18. <https://doi.org/10.1186/s40497-015-0037-4>
- Barrientos Piñeiro, C., Silva García, P., & Antúnez Marcos, S. (2016). El Papel Directivo y la Promoción de la Participación de las Familias y la Comunidad en las Escuelas Básica. El Caso de la Comuna de Panguipulli-Chile. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 14(3). <https://doi.org/10.15366/reice2016.14.3.008>
- Camisón, C. (1997). *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Cívitas.
- Cardona, P. & Chinchilla, N. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review*, 89, 10-19.
- Castillo, C.A., & Medina Durán, V.K. (2016). Innovación en procesos de gestión: Una mirada al coaching en las organizaciones. *Revista Apuntes de Administración*, 1 (1), 68-75. <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/apadmin/article/view/996/943>
- Cho, Y.K., & Perry, J.L. (2012). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 236-259. <https://doi.org/10.1177/0734371x11421495>
- Codina, A. (2010). 10 Habilidades Directivas. ¿Por Qué? ¿Para Qué? ¿Cómo?, *Revista UniLibre Saber, Ciencia y Libertad*, 5(1). <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744>
- Cronbach, L. J. (1946). Response sets and test validity. *Educational and Psychological Measurement*, 6(4), 475-494. <http://dx.doi.org/10.1177/001316444600600405>
- Cuadrado, I. (2014). Do women and men adopt different leadership styles? An analysis of the influence of leadership styles on access to managerial positions? *International Journal of Social Psychology*, 18(3), 283-307.
- Del Río-Cortina, J, Cardona-Arbeláez, D, & Guacari-Villalba, A. (2017). Responsabilidad social empresarial y construcción de la marca: una nueva mirada a las estrategias de gestión. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 8(1), 49-60. <https://doi.org/10.19053/20278306.v8.n1.2017.7370>
- Dessler, G. (2009). *Administración del personal*. Pearson Educación.
- Diario Oficial de la Federación, DOF [30 de junio de 2009]. Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/50882/A539.pdf>
- Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D., & Sánchez Trejo, V. G. (2009). Factores Determinantes del Éxito Competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana De Gerencia*, 14(46). <https://doi.org/10.37960/revista.v14i46.10528>
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBMSPSS*

- Statistics 26 Step by Step.* <https://doi.org/10.4324/9780429056765>
- Gilley, A., McMillan, H.S., & Gilley, J.W. (2009). Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 38-47. <https://doi.org/10.1177/1548051809334191>
- Gobierno del Estado de Sonora. (2016). *Programa de Fortalecimiento de Vialidad para Movilidad en el estado de Sonora*. Reporte Final por JRM Consultores, S.A. de C.V. http://seiot.sonora.gob.mx/PDF/PFVMU/VILLA_JUAREZ/DOCUMENTO_COMPLETO_VJ.pdf
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional*. Kairós.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102.
- Goleman, D. (2003). *Emociones destructivas: cómo entenderlas y superarlas*. Kairós.
- Goleman, D. (2012). *El cerebro y la inteligencia emocional*. Nuevos descubrimientos. Ediciones B.
- Griffin, D. (2016). *Habilidades directivas*. Pearson.
- Griffin, R. & Van Fleet, D. (2016). *Habilidades Directivas. Evaluación y Desarrollo*. Cengage Learning.
- Hernández Flores, Y., González Peraza, B. de la C., Quintana Soto, M., Sánchez Borges, Y. & Rodríguez González, M. (2021). Estrategias para el desarrollo de habilidades de negociación en los directivos y sus reservas de la agencia Viajes Cubanacán. *Universidad y Sociedad*, 13(1), 64-76.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2016). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw-Hill.
- Higueta-López, D. (2011). Del manejo de personal a la dirección de personas. *INNOVAR*, 21(40), 67-79.
- Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096-1115. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005587>
- Ibarrola-García, S. & Iriarte Redín, C. (2012). *La convivencia escolar en positivo: mediación y resolución de conflictos*. Pirámide.
- Ibarrola-García, S., & Iriarte Redín, C. (2013). La influencia positiva de la mediación escolar en la mejora de la calidad docente e institucional: percepciones del profesor mediador. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 17(1), 367-384.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía- INEGI (2020). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, DENUE. Clasificación de las empresas por tamaño. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Jasra, J., Hunjra, A. I., Rehman, A. U., Azam, R. I., Khan, M. A. (2011). Determinants of Business Success of Small and Medium Enterprises. *International Journal of Business and Social Science*, 2(20). <https://ssrn.com/abstract=2130356>
- Jones, G. & George, J. (2009). *Administración Contemporánea*. McGraw-Hill.
- Larios-Gómez, E. (2016). La Gestión de la Competitividad en la MIPYME mexicana: Diagnóstico Empírico desde la Gestión del Conocimiento.

- Revista de Administração da Unimep*, 14(2), 177-209. <https://doi.org/10.15600/1679-5350/rau.v14n2p177-209>
- Leyva-Carreras, A.B., Espejel-Blanco, J.E., & Cavazos-Arroyo, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7-22. <https://doi.org/dx.doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>
- Leyva-Carreras, A.B., Espejel-Blanco, J.E., & Cavazos-Arroyo, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Revista Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7-22. <https://doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>
- Lloyd-Reason, L., & Mughan, T. (2002). Strategies for internationalization within SMEs: key role of the owner-manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(2), 120-129.
- Longenecker, J. C., Moore, C. W., Petty, J.W., & Palich, L.E. (2009). *Administración de Pequeñas Empresas: Lanzamiento y Crecimiento de Iniciativas Emprendedoras*. Cengage Learning Editores.
- López, L., Palomo, C., & Hernández, P. (2018). *Recursos Humanos: La Importancia De La Motivación E Incentivos Para Los Trabajadores*.
- López, L., Parra, M., & Rubio, G. (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). *Revista Espacios*, 40(11), 5. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p05.pdf>
- Madrigal Torres, B.E. (2009). *Habilidades directivas*. McGraw-Hill.
- Martínez, M., Sánchez, L., Santero, R. & Marcos, M. (2009). *Factores de competitividad de la Pyme española 2008*. Fundación EOI.
- Merino, C., García, W. & Navarro, J. (2014). Evaluación de la confiabilidad del Inventario de Inteligencia Emocional de BarOn ICE: NA. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 3(1), 141-154.
- Moncayo Orjuela, B. C. & Zuluaga, D. (2015). Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia. *Pensamiento y Gestión*, 39, 142-177.
- Mosley, D., Megginson, L. & Pietri, P.H. (2005). *Supervisión. la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. Thomson.
- Naranjo, R., & González, M. (2012). Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región caribe colombiana. *Teacs*, 5, 25-36.
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). *Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators*. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129–1145. <https://dx.doi.org/10.1037/a0036751>
- Peña, N.B., Posada, R., y Aguilar, O.C. (2023). Método y resultados generales del estudio de las diferencias entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Latinoamérica. En Peña, N. B, Posada, R, y Aguilar, O. C. (Coords.). *Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Latinoamérica*. Tomo I (pp. 1–9).
- Pereda Pérez, F. (2016). Análisis de las habilidades directivas. Estudio

- aplicado al sector público de la provincia de Córdoba. Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba, España. <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/13398>
- Pereda, F. J., López-Guzmán, T., & González Santa Cruz, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público, en la provincia de Córdoba. *Intangible Capital*, 10(3), 528-561. <https://doi.org/10.3926/ic.511>
- Pereda-Perez, F. J., López-Guzmán, T., & 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. <https://doi.org/10.21308/recp.46.09>
- Pérez, A. & Pérez, O. (2008). *Competitividad y acumulación de capacidades tecnológicas en la industria manufacturera mexicana*. Universidad Autónoma de Zacatecas.
- Podesta Gavilano, L. E., Vigo Ayasta, E. R., Ponce Yactayo, D. L., & Romero Vela, S. L. (2019). Coaching como herramienta gerencial: reflexiones teóricas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 24(87), 904-921. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i87.24644>
- Price, D. & Stoica, M. (2015). The relationship between resources and firm performance: Factors that influence SMEs. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 21(2), 87-98.
- Puchol, L., & Puchol, I. (2010). *El libro de las habilidades directivas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Rogoff, E.G., Lee, M -S. & Suh, D. -C. (2004). Who done it? Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 374-376. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2004.00117.x>
- Rosales, R. H. (2017). *Habilidades directivas y satisfacción laboral del personal en club de Regatas Lima, filial Chorrillos*. [Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión del Talento Humano. Perú: Universidad César Vallejo].
- Rubio, A.M. & Aragón, A. (2004). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, 2, 49-63.
- Salazar, G., & Molano, M. (2000). *Coaching en acción: como desarrollar equipos de ventas de alta competición*. Editorial McGraw-Hill. Colombia.
- Sánchez-Retiz, C. A., & Rodríguez-Bello, L. A. (2019). Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control. *Universidad & Empresa*, 21(37), 228. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6762>
- Solleiro, J.L., & Castañón, R. (2005). Competitividad y sistemas de Innovación: Los retos para la inserción de México en el Contexto Global. *Revista Iberoamericana*, 5, 15. <http://www.oei.es/salactsi/solleiro.pdf>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson.