

# **Capítulo 69. Las habilidades directivas y su relación con el crecimiento empresarial. Desarrollo de habilidades directivas en el contexto de las MiPyMEs.**

Manuel Alejandro Tejeda Martín  
Fernando Franco Barraza

**Universidad de Guadalajara**

DOI:[10.46990/iQuatro.2024.10.5.69](https://doi.org/10.46990/iQuatro.2024.10.5.69)

## **Resumen**

En este capítulo se trata el tema de las habilidades directivas y su relación en el crecimiento empresarial. Desde un enfoque exploratorio, descriptivo y trasversal. Se realizó análisis estadístico con base en los resultados del levantamiento de campo RELAYN 2023, con los micro y pequeños empresarios de Teocaltiche, Jalisco, donde se encuentra la importancia de la relación entre las dos variables de investigación, lo que permite el cumplimiento del objetivo de esta investigación siendo: Determinar el nivel de habilidades directivas en los tomadores de decisiones de las micro y pequeñas empresas de Teocaltiche, Jalisco.

## **Palabras clave**

Habilidades directivas, Crecimiento Empresarial, Desarrollo Económico

## **Introducción**

El objetivo de este estudio es determinar el nivel de habilidades directivas en los tomadores de decisiones de las micro y pequeñas empresas de Teocaltiche, Jalisco.

Según los resultados de sus investigaciones, algunos autores concluyen que no hay una categoría única aceptada para ellos. Resulta crucial examinar estas categorías y rasgos propuestos por diferentes investigadores para lograr una comprensión más profunda de los mismos.

Cabe señalar en este contexto que varios escritores tienen puntos de vista similares sobre la categorización y metodología de las habilidades directivas. Como resultado, se realiza un análisis de las dimensiones de los diferentes modelos para determinar qué habilidades directivas son más mencionadas en los trabajos académicos. Este método ayuda a resaltar habilidades que se reconocen ampliamente como cruciales para la gestión.

Sin embargo, por el contrario, el crecimiento empresarial es un tema ampliamente investigado y discutido en la literatura. Al no existir una única teoría que explique su comportamiento, han surgido diversas posiciones teóricas que en ocasiones se contradicen y ofrecen diferentes perspectivas sobre este tema. En consecuencia, es de gran importancia para esta investigación encontrar la posición teórica que mejor se relacione con el tema de investigación (Katz, 1974). Esto permitirá una comprensión más profunda de la relación entre las habilidades directivas y el crecimiento empresarial, lo que aporta claridad y contribuye al conocimiento en este campo de estudio.

## **Revisión de la Literatura**

### **Habilidades directivas**

El padre de los estudios administrativos, Peter Drucker (1986), señala que la alta dirección necesita un amplio desarrollo de habilidades directivas, como la capacidad de razonar, evaluar y equilibrar opciones, así como resolver conflictos de manera amistosa y rápida. También deben ser sensibles con otras personas y tener empatía por quienes los rodean.

Es fundamental comenzar enfatizando las cualidades únicas de los talentos gerenciales, como sugieren Whetten y Cameron (2011). Estas habilidades se destacan porque son de carácter conductual y no simplemente rasgos de personalidad o preferencias de estilo. Más bien, estos talentos gerenciales consisten en conjuntos reconocibles de tareas que las personas pueden realizar y que afectan tangiblemente los resultados.

La controlabilidad es una segunda cualidad esencial de estas habilidades gerenciales. Cada persona posee la capacidad de mejorar, restringir, exhibir o aplicar intencionalmente estas habilidades. La capacidad de las personas para crecer y adaptarse a lo largo de sus carreras es posible gracias a su capacidad de crecimiento tanto profesional como personal, que es esencial e integral para esta estrategia.

Además, se debe enfatizar la tesis central del trabajo de estos escritores: estas habilidades gerenciales pueden mejorarse con la práctica y la retroalimentación. Este método práctico brinda a las personas una forma tangible de mejorar sus habilidades de gestión.

La forma en que estas habilidades se relacionan entre sí es otro aspecto digno de mención. Cuando se combinan, mejoran la eficacia en el ámbito de la gestión y permiten la adaptabilidad situacional. Esto resalta el concepto de que estas habilidades se complementan entre sí en lugar de actuar solas para manejar los muchos y diferentes problemas del liderazgo.

Por último, hay componentes de estas habilidades directivas que son paradójicos y contradictorios. No siempre se concentran en una sola técnica o habilidad. Más bien, el secreto de una buena gestión suele ser combinar y equilibrar un cúmulo de habilidades que, a primera vista, pueden parecer incompatibles. Este enfoque holístico destaca la naturaleza multifacética de las habilidades de gestión y su capacidad para abordar una amplia gama de desafíos.

Respecto al tema que se abordó anteriormente, Codina (2010) realiza una exhaustiva investigación sobre las competencias gerenciales que son necesarias en directivos, líderes y directivos en el entorno corporativo. La base de esta investigación es una evaluación exhaustiva del cuerpo de la literatura, que incluye las contribuciones de escritores influyentes en el tema. El trabajo de Whetten & Cameron (2011), que ya fue mencionado anteriormente y proporciona los fundamentos teóricos para el estudio, es el pilar esencial de esta revisión.

Además de este análisis bibliográfico, Codina realiza trabajo de campo en empresas cubanas. Conocer cuáles de estas habilidades no se utilizan en la práctica empresarial es el objetivo de esta estrategia. Las discrepancias entre la teoría y la práctica en el sector empresarial cubano quedan iluminadas por este enfoque de estudio.

Tras recopilar y analizar todos los datos, el estudio llega a la conclusión de que las habilidades interpersonales son cruciales en el entorno laboral. En vista de esto, Codina ofrece un diseño de programación exhaustivo que enseña y desarrolla habilidades interpersonales en dueños de negocios y líderes organizacionales. Además de enfatizar la teoría, este diseño especifica pasos y tareas que deben completarse. El objetivo fundamental es proporcionar a

estos profesionales los recursos que necesitan para utilizar estas habilidades en sus lugares de trabajo de manera eficiente, lo que mejorará la dinámica del equipo y el desempeño organizacional.

Katz (1974) es un autor reconocido en el campo de la administración que ha propuesto una visión clara sobre las habilidades directivas necesarias para el éxito en la gestión de organizaciones. Su enfoque se basa en la noción de que la administración efectiva se sustenta en tres conjuntos de habilidades esenciales que todo administrador, gerente o líder de organizaciones debe cultivar. Estas habilidades pueden desarrollarse a lo largo del tiempo y no necesariamente se consideran dones innatos. Además, su impacto se manifiesta en el rendimiento concreto, no únicamente en el potencial.

Katz llevó a cabo una exhaustiva investigación que combina un análisis documental detallado y un estudio de campo. Su objetivo era identificar y comprender estos tres tipos de habilidades: las habilidades técnicas, las habilidades humanas y las habilidades conceptuales. Lo que distingue a estas habilidades es su interrelación y la variación en su importancia según los niveles de responsabilidad.

El autor Katz (1974), una reconocida autoridad en el campo de la administración, ha elaborado una teoría coherente sobre las competencias gerenciales necesarias para una gestión organizacional eficaz. Su estrategia se basa en la idea de que cualquier administrador, gerente o líder de una organización debe tener tres conjuntos de habilidades fundamentales para poder practicar una gestión eficaz. Estas habilidades no son inherentemente dotadas; más bien, pueden adquirirse mediante la práctica. Además, su influencia no se limita al potencial; también se muestra en el desempeño real.

Katz (1974) llevó a cabo una investigación exhaustiva que incluye un estudio de campo y una revisión exhaustiva de la documentación. Habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales eran las tres categorías de talentos que pretendían reconocer y comprender. Estos talentos se diferencian por cómo se relacionan entre sí y por las diferencias en su importancia según los niveles de responsabilidad.

Habilidades técnicas: están asociadas con la comprensión y la competencia en tareas particulares. Implican el uso de determinadas técnicas, protocolos y directrices, además de conocimientos especializados en un sector concreto. Por ejemplo, mientras desempeñan sus funciones particulares, los cirujanos, contadores y enfermeras practican sus habilidades técnicas. Deben estar bien versados en su campo, ser capaces de resolver problemas analíticamente y ser competentes en el uso de las herramientas y métodos necesarios para realizar bien su trabajo. (Katz, 1974).

**Habilidades humanas:** se centran en la capacidad de gestionar y colaborar con equipos de manera eficiente. Estas habilidades se muestran en la percepción que un líder tiene de las personas de su organización y en la capacidad de esa persona para forjar conexiones fructíferas con los demás. En contextos corporativos, estas habilidades son fundamentales para el trabajo en equipo y la colaboración. (Katz, 1974).

**Habilidades conceptuales:** un aspecto de las habilidades conceptuales es tener una comprensión de la organización como un todo. Con la ayuda de esto, los ejecutivos pueden comprender cómo interactúan el entorno interno y externo y cómo pueden afectar el éxito de la empresa. Estas habilidades se consideran esenciales para el proceso de gestión, ya que facilitan la toma de decisiones eficiente. Por razones analíticas, es importante mantener la distinción entre talentos técnicos y humanos, incluso cuando estas habilidades puedan combinar elementos de ambos. (Katz, 1974).

La importancia de las habilidades directivas radica en su papel fundamental en organizaciones de todos los tamaños y tipos. Estas habilidades pueden influir en la toma de decisiones estratégicas que conducen al éxito organizacional. Se sugiere que la combinación de estas habilidades en los miembros de la organización es fundamental para la formación de equipos de trabajo efectivos.

Es importante destacar que el desarrollo y la comprensión de las habilidades humanas y conceptuales aún no se han agotado por completo. Aunque se han implementado diversos métodos de enseñanza y entrenamiento, no existe un enfoque universalmente aceptado debido a las variaciones en la efectividad según el contexto. En contraste, las habilidades técnicas suelen ser más fáciles de enseñar gracias a la disponibilidad de manuales, capacitaciones y talleres especializados.

Por último, se debe tener en cuenta que la relevancia de estas habilidades está estrechamente relacionada con el nivel de responsabilidad de un individuo. La enseñanza y adquisición de estas habilidades pueden marcar la diferencia en la efectividad de un líder, y la elección adecuada de personas para roles específicos desempeña un papel crucial en el logro de los objetivos organizacionales.

Amaru (2009), Robbins & Coulter (2014) y Chiavenato (2006) han combinado la taxonomía de Robert Katz, que divide los talentos directivos en tres categorías principales: técnico, humano y conceptual. La comunidad de especialistas ha adoptado en gran medida el enfoque de Katz debido a su sólida base conceptual y su aplicabilidad práctica en varios niveles de gestión. Cada uno de estos escritores ha contribuido a nuestro conocimiento sobre estas habilidades al enfatizar lo importantes que son para las funciones gerenciales.

Robbins y Coulter (2014) han hecho una contribución significativa al tema al enfatizar otras habilidades gerenciales esenciales. En su trabajo, analiza estas habilidades con mayor detalle y sostiene que son cruciales para los roles gerenciales. Este crecimiento es resultado de cómo han evolucionado las responsabilidades gerenciales en situaciones dinámicas, lo que sugiere que se ha ido acumulando las habilidades requeridas.

En cuanto a Amaru (2009), ha tomado un rumbo diferente y se está concentrando en las ocho habilidades que enumeró Mintzberg. Este punto de vista da especial importancia a la difusión de información y al establecimiento de vías para que las personas perfeccionen y mejoren sus capacidades de gestión. Su amplia perspectiva ofrece una comprensión más profunda de la formación en gestión y destaca la importancia del desarrollo de habilidades a lo largo de la carrera de una persona.

Además, Pereda, López-Guzmán y González (2014) han avanzado significativamente en nuestro conocimiento sobre las habilidades directivas. Han desarrollado un inventario que divide los talentos en tres grupos, cada uno con sus propias subvariables, basándose en un análisis exhaustivo de la literatura. Esta categorización facilita el aprendizaje y la comprensión de las ideas detrás de las habilidades gerenciales. Los tres pilares (habilidades personales, experiencia en la interacción con otras personas y habilidades de gestión de personas) cubren una amplia gama de capacidades de gestión. Esta taxonomía es útil para delinear y explorar en profundidad las habilidades requeridas en la gestión de las organizaciones.

### **Habilidades directivas en estudios e investigaciones**

El sector público y las organizaciones MIPYME se encuentran entre los sectores que han sido objeto de investigación sobre habilidades de gestión. Aragón, Rubio, Ferrer, Clemenza, Pedera, López-Guzmán y González se encuentran entre los autores que destacan la importancia de estas habilidades tanto para la competitividad como para el éxito empresarial. Navarrete & Sansores destacan su importancia para evitar el colapso empresarial.

Estas habilidades, que están asociadas con la creatividad y el liderazgo, son esenciales para el proceso administrativo. Según Paredes, Mendoza y Alarcón, aún pueden quedar posibilidades de estudio sin explotar en esta área.

Otra área de estudio es el liderazgo, y las investigaciones han demostrado que las habilidades humanas son cruciales para influir en los grupos (Cetina, Ortega y Aguilar). Además, las investigaciones indican que las habilidades gerenciales mejoran el liderazgo y mejoran el ambiente laboral (Dolores, Salazar, Huerta y Gutiérrez).

Varios académicos han examinado la importancia de componentes particulares de las habilidades de gestión, como la gestión del tiempo (Salazar) y la toma de decisiones (Gonzales). De acuerdo con la noción de recursos y capacidades, también se han visto desde la perspectiva de las habilidades directivas (Longo; Guevara, Plascencia & Rodríguez).

El área de investigación de habilidades gerenciales abarca una amplia gama de metodologías y dominios, y su importancia no se limita a ciertas industrias o niveles de organizaciones. Cada competencia gerencial promueve el desempeño de la organización y mejora el ambiente de trabajo. Este estudio no sólo enfatiza la importancia de estas habilidades, sino que también ofrece consejos interesantes sobre cómo cultivarlas y utilizarlas adecuadamente.

## **Metodología**

El tipo de investigación fue de tipo exploratorio, ya que de acuerdo con Cazau (2006), citado por Abreu (2012), este tipo de investigación, también llamado formulativo tiene como objetivo examinar o explorar un problema de investigación ayuda a conocer y mejorar el conocimiento sobre los fenómenos de estudio para explicar mejor el problema a investigar, por tanto, estudia a las variables que podrían estar relacionados con el tema de estudio, y termina cuando existe una clara idea de las variables relevantes y cuando ya se tiene información suficiente. Se observaron y midieron dos de las dimensiones del instrumento para el presente documento. También es transversal y descriptivo porque los datos fueron recopilados y descritos dentro de un período de tiempo específico. No experimental porque no hay control directo sobre las variables independientes y dependientes, porque las manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. Es una propuesta de la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios RELAYN.

A partir del análisis previo de la situación de las microempresas , se propone la siguiente estrategia metodológica para realizar la presente investigación.

Pregunta de investigación:

¿Cuál es el nivel de habilidades directivas de los tomadores de decisiones de las micro y pequeñas empresas de Teocaltiche Jalisco?

Objetivo de investigación:

Determinar el nivel de habilidades directivas en los tomadores de decisiones de las micro y pequeñas empresas de Teocaltiche, Jalisco.

Esta investigación se llevó a cabo el año 2023 con propietarios de micro y pequeñas

empresas ubicadas en Teocaltiche Jalisco, con un instrumento desarrollado y evaluado por la red RELAYN, que dentro de sus dimensiones se integran ítems que permiten evaluar las habilidades directivas de estos empresarios. De los 424 empresarios que respondieron el cuestionario, el 44.8% de la muestra fueron del sexo femenino y el restante 55.2% masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 86 años, con un promedio de 48 años y una moda de 45 años. El 41.5% de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 30% con nivel media superior, 26.2% con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 58% seguidos de los solteros con 22.9%.

La mayoría de los negocios 61.6% pertenecen al giro comercial, un 16% a la prestación de servicios y sólo 22.4% a la producción de manufacturas, la antigüedad del 0% de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 47 trabajadores, de las empresas el 97.2% emplea de 1 a 10 trabajadores y el 79.2% tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 33.3% colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Se utilizaron cuestionarios aplicados de manera anónima y voluntaria con el objetivo de explorar la percepción de las condiciones de trabajo decente proporcionadas por los micro y pequeños empresarios a sus colaboradores. En este documento, se analizaron 5 ítems distribuidos en 2 dimensiones específicas, alineadas con la temática RELAYN 2023, que incluyen la perspectiva directiva sobre el trabajo decente y la dimensión de negociación.

## Resultados

A continuación, en la Tabla 69.1, se detallan los estadísticos para los ítems de expectativas y las percepciones del servicio.

**Tabla 69.1**

*Análisis Estadístico Global*

	El trabajo decente desde la perspectiva directiva	Negociación
N	424	424
Media	4.7569	3.0997
Error estándar de la media	.01767	.02100
Desviación	.23381	.27776
Varianza	.055	.077

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del Programa SPSS, 2023.

El número de muestra para ambos fue de 424, como se muestra en la Tabla 69.1 con una media de 3.0997 para el trabajo decente desde la perspectiva directiva y 4.7569 para la negociación.

**Tabla 69.2**

*Análisis Estadístico de los ítems de El trabajo decente desde la perspectiva directiva.*

Muestra	Media	Error estándar	Desv. Desviación	Varianza	
Mi equipo de trabajo cuenta con tiempo para compartir con su familia.	424	4.6429	.02233	.29535	.087
Mi equipo de trabajo cuenta con tiempo para actividades recreativas o deportivas.	424	4.8366	.02005	.26529	.070
Mi equipo de trabajo cuenta con tiempo para continuar con sus estudios.	424	4.8014	.03281	.43409	.188
Aquí se dan las mismas oportunidades de crecimiento para hombres y mujeres.	424	4.8500	.01683	.22264	.050
Aquí se les paga igual a hombres y mujeres.	424	4.6583	.01693	.22393	.050

Fuente: Elaboración propia con base en el Programa SPSS, 2023.

**Tabla 69.3**

*Análisis Estadístico de los ítems de la Negociación*

	Muestra	Media	Error estándar	Desviación	Varianza
Me reconocen por mi habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos.	424	3.2771	.02590	.34269	.117
En una negociación me centro en el problema y no en la persona.	424	3.0469	.02939	.38875	.151

El resultado de la negociación mejora las relaciones.	424	2.7229	.02759	.36502	.133
Cuando se rompe una negociación dejó una opción abierta para el futuro.	424	3.2371	.03121	.41286	.170
En la negociación se debe dar la menor información posible.	424	3.2023	.02798	.37014	.137

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del Programa SPSS, 2023.

## Discusión

La cantidad de muestra para los 5 ítems fue de 424, según la Tabla 69.2 del análisis de las dimensiones para el trabajo decente desde la perspectiva directiva. La media de los ítems fue de 4 a 5; el ítem de oportunidades de crecimiento para hombres y mujeres fue la más alta con 4.85, seguida del ítem de aquí se le paga igual a hombres y mujeres y el equipamiento de trabajo cuenta con tiempo para actividades recreativas, y el ítem de tiempo para compartir con mi familia fue la más baja con 4,6429.

La cantidad de muestra para los 5 ítems evaluados de la dimensión de Negociación fue de 424, como se indica en la Tabla 69.3 del análisis de dimensiones para las percepciones. El ítem de Cuando se rompe una negociación dejó una opción abierta para el futuro, con un valor de 3,2771, seguida de me reconocen por mi habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y en una negociación me centro en el problema y no en la persona, y el resultado de la negociación mejora las relaciones fue la más baja. Se contó con una muestra consistente de 424 respuestas para cada ítem de percepciones para un análisis más detallado. Los resultados de este análisis mostraron una variación en las respuestas, en una escala del 1 al 5 donde se obtuvo la calificación media más alta de 3.45, lo que indica una percepción positiva o un nivel relativamente alto de satisfacción en la evaluación de esta dimensión.

## Conclusiones

Por lo presentado anteriormente, se concluye que existe una relación entre las habilidades directivas de los gestores y el crecimiento en las organizaciones desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades, perspectiva teórica adoptada, dado los sustentos que presenta y las características de la postura, en la cual hace énfasis a las habilidades de los gestores para ser capaces de obtener un crecimiento basado en sus recursos internos.

Asimismo, se presenta a continuación una tabla comparativa de distintos autores quienes manifiestan diferentes factores con los que clasifican las habilidades directivas, para

*Las habilidades directivas y su relación con el crecimiento empresarial. Desarrollo de habilidades directivas en el contexto de las MiPyMEs.*

entender de manera clara y sencilla como existen factores que se consideran por más de un autor, así como las diferencias existentes en las posturas de los expertos en el tema.

En el caso analizado en este estudio se observó que las habilidades directivas en el crecimiento empresarial en medida en que sean trabajadas y sean capaces de adaptarlas con los recursos disponibles a partir de las oportunidades que ofrece el entorno. Es por ello que es indispensable que los empresarios tengan conocimientos y habilidades específicas con el fin de potencializar sus resultados y objetivos, lo cual permitirá un mejor desarrollo de los negocios.

El crecimiento empresarial es específico para cada organización, depende de su historia e innovación. Aunque el crecimiento conlleva riesgos, la ausencia del crecimiento implica riesgos aún mayores. Además, se subraya que el crecimiento es crucial para atraer talento, captar inversiones, gestionar el riesgo de obsolescencia y superar la mentalidad de la industria madura.

## Referencias

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Codina, J. A. (2010). 10 Habilidades Directivas. ¿Cuáles?, ¿Para qué?, ¿Cómo?. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15-36.
- Abreu, J. (2012). Hipótesis, método y diseño de investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*. , 187-197.
- Amaru, M. A. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo*. Estado de México: Pearson Educación.
- Aragón, S. A., & Rubio, B. A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, 35-69.
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Revista Strategia*, 70-80.
- Drucker, P. (1986). *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley Books, E.P Dutton.
- Katz, R. (September de 1974). *Harvard Business Review*. Obtenido de Skills of an effective administrator: <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>
- Pereda, P. F., López-Guzmán, G. T., & González, S. F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 528-561.
- RELAYN. (2024). Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. <https://relayn.redesla.la> (N. Peña & O. Aguilar, Coords). *RedesLA* <https://redesla.la>.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed). Estado de México: Pearson Educación.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas (8ª ed)*. Estado de México: Pearson Educación.