

Habilidades directivas como factor de competitividad en una microempresa de José María Morelos, Quintana Roo

TAPIA-CASTRO, Guadalupe de Jesús, ULIBARRI-BENÍTEZ, Hermila Andrea y MORALES-GONZÁLEZ, María Antonia

G. Tapia, H. Ulibarri y M. Morales

Instituto Tecnológico de Mérida
lupita_t_92@hotmail.com

K. González, L. Morán y J. Negrón (eds.) Los procesos administrativos aplicados a las actividades productivas y de servicios. Tópicos selectos de métodos y técnicas para la investigación en las organizaciones. ©ECORFAN- Mérida, Yucatán, 2017

Abstract

El tema de las microempresas ha impactado como objeto de estudio, ya que son agentes que dinamizan la economía nacional, y son fuente de empleo o sustento económico familiar. En este sentido, la aportación que realizan las microempresas a la economía es de 38.9% en empleos y 9.8% al PIB nacional (INEGI, 2015). Por su naturaleza están condicionadas a enfrentar diferentes barreras como es la globalización y la falta de recursos para subsistir en el mercado. Por ello, es de interés conocer la dinámica y estrategias que rigen su funcionamiento. El objetivo de esta investigación es analizar la importancia de las habilidades directivas como factor de competitividad en una microempresa del sector comercial al por menor de José María Morelos, Quintana Roo. Al ser un negocio de tamaño micro, la responsabilidad, así como la totalidad de la toma de decisiones, recae en el propietario y de él depende el éxito del negocio. Asimismo, se presenta el marco teórico que sustenta las principales ideas de la investigación. El método que se utilizará será cualitativo, a través de un estudio de caso, en el que se aplicarán entrevistas tanto al propietario, como a sus empleados, enfocadas a medir las habilidades directivas del dueño del negocio. Finalmente, se pretende realizar recomendaciones que ayuden al fortalecimiento de la administración de la empresa de estudio, y además, aportar información a futuras investigaciones.

Modalidad del trabajo: Investigación en proceso

Introducción

Las microempresas han impactado como objeto de estudio, ya que por una parte, este tipo de empresas son agentes que dinamizan la economía nacional, y por otra, son fuente de empleo o sustento económico familiar. Lo interesante del control interno y estabilidad en las microempresas es conocer a quién forma parte fundamental de ellos, es decir, el dueño de la empresa, ya que tiene un papel esencial en el interactuar de su negocio. Por ello, se considera que el estudio de las habilidades directivas en los propietarios es importante para poder analizar la forma en que logran consolidar e implementar dichas habilidades. En este sentido, es necesario examinar el contexto en que se mueven las microempresas, pues así como tienen ventajas también tienen barreras que les impide desarrollarse en su entorno.

En este marco, las habilidades directivas que cada gerente o dueño de un negocio, posee, pueden hacer la diferencia entre una buena o mejor gestión de la empresa, Madrigal (2009), define las habilidades directivas como la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo. Whetten y Cameron (2005), también mencionan que las habilidades directivas son esenciales para que un directivo tenga una mejor gestión. Robbins (2013), por su parte reconoce las habilidades directivas como habilidades gerenciales, pero de igual forma, menciona que estas ayudan al logro de objetivos de los dueños de empresas.

Para que las microempresas cumplan su objetivo deben atravesar barreras como: su naturaleza, ya que por su tamaño, les resulta difícil ser competitivas, consecuencia de la globalización que cada vez abre camino a más empresas, nacionales e internacionales que se han expandido en todos los rincones del mundo y como resultado desplazan del mercado a las empresas más pequeñas. Por esta razón, las tareas de: administrar, organizar, dirigir y controlar son un reto para el micropropietario, ya que son fundamentales para que el negocio pueda lograr tener un buen funcionamiento, y esto, conlleva a crear estrategias empresariales en donde las habilidades directivas incidan en todas las acciones aplicadas.

Por lo anterior, el objetivo de esta investigación será analizar la importancia de las habilidades directivas como factor de competitividad en una microempresa del sector comercial al por menor de José María Morelos, Quintana Roo.

Este trabajo se divide en tres apartados, el primero presenta el marco teórico que sustenta las principales ideas de la investigación (Competitividad, Teoría de los recursos y capacidades, Ventaja competitiva y Habilidades directivas). El segundo presenta la metodología que se utilizará en la investigación y por último, se presentan las conclusiones preliminares.

Asimismo, la investigación tiene el propósito de proporcionar recomendaciones para el mejor funcionamiento de la empresa de estudio así como realizar aportaciones a futuras investigaciones sobre el tema de habilidades directivas.

Marco teórico

Competitividad

La competitividad engloba diferentes factores que influyen para comprender su definición. La Real Academia Española la define como la rivalidad para la consecución de un fin. En este sentido, la competitividad es considerada como tema fundamental en la mayoría de los sectores de actividad económica, sobre todo en el proceso de mundialización que “exige a las organizaciones ser eficientes y eficaces en el manejo de los recursos financieros, humanos, naturales, tecnológicos entre otros, para poder enfrentar el reto que representa el mercado no solo nacional sino fuera de las fronteras de sus países de origen” (Labarca, 2007, p. 159). De la misma manera, Nogales (2007), afirma que para generar competitividad se necesita de las habilidades profesionales, las cuales ayudan a tener mayor probabilidad de ocupar un mejor lugar en el mercado.

A lo largo de la historia, el término competitividad ha ido variando según la concepción de cada autor, por ejemplo, uno de los autores reconocido por realizar estudios sobre competitividad es Porter (2002),

“quien considera que la competencia determina el éxito o fracaso de las empresas y plantea lo que él le llama estrategia competitiva: “la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria” (p.1).

Labarca (2007), cita a Ivancevich y Lorenzi (1997), quienes conciben la competitividad como “ la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos” (p.160). Asimismo, según Enright et al. (1994), la competitividad de una empresa se refiere a su capacidad para alcanzar o superar a las mejores empresas del mundo, en costos y calidad de los bienes y servicios.

La competitividad vista desde nivel macro y concebida para un país se traduce: en la posibilidad que tienen sus ciudadanos para alcanzar un nivel de vida elevado y creciente. En la mayoría de los países, el nivel de vida está determinado por la productividad con la cual se utilizan los recursos nacionales, el producto por unidad de trabajo o capital utilizado, así como un nivel de vida elevado y creciente para todos los ciudadanos de un país puede sostenerse, únicamente, por medio de mejoras continuas en la productividad, ya sea alcanzando una mayor productividad en los negocios existentes o incursionando exitosamente en negocios de mayor productividad (Labarca, 2017, p.162).

Por lo anterior, se puede considerar que la competitividad es la función de sobresalir, en todos los sentidos de la palabra, es decir, tener un plus que otras organizaciones no tienen. Pero no se puede decir que un país es competitivo, sin antes hacer referencia a la empresa que es la que realmente es competitiva, para Porter (1997), esta competitividad surge como estrategia, la cual se debe determinar conociendo las peculiaridades del sector en el que el negocio está ubicado, considerando cinco fuerzas fundamentales: 1) la que ejercen los competidores, 2) la amenaza de posibles sustitutos del producto, 3) la fuerza negociadora de los clientes o compradores, 4) el poder de los proveedores o vendedores y 5) los posibles nuevos competidores. Las cuales ayudan a determinar alternativas de mejora en la organización.

Aragón y Rubio (2005), comentan sobre el origen de las diferencias de competitividad que “se deben fundamentalmente a las características estructurales del entorno industrial en el que se desarrolla la competencia entre empresas (efecto industria) y a las variables que configuran el ámbito interno de las organizaciones (efecto empresa)” (p.1). Además, el análisis de la importancia relativa de dichos efectos muestra que el segundo es más importante para explicar el logro de ventajas competitivas. Es decir, que las ventajas competitivas son factores que van de la mano con la competitividad y una teoría que lo explica de forma más estructural es la Teoría de Recursos y Capacidades de Grant (2010).

Algunos de los indicadores que se consideran para medir la competitividad empresarial según Saavedra (2012), son: “Indicadores externos, Tecnología, Innovación, Mercadotecnia, Recursos humanos, Capacidades directivas, Recursos financieros, Cultura, Calidad, Producción, Logística, Organización Interna, Compras, Investigación y desarrollo e Interacción con proveedores y clientes” (p.103). En este trabajo, las habilidades directivas del dueño de la empresa, son el objeto de análisis ya que dan pauta para que la empresa sea competitiva.

Factores de competitividad

Una empresa puede medir su competitividad a través de los factores internos y externos (Bárcenas, Lema y Trejo, 2009). Los factores externos hacen referencia a aquello que no pueden ser controlado por el empresario, son cambiantes ya que dependen del entorno en el que se encuentra la organización, por ejemplo, la legislación laboral, la competitividad de sus proveedores, las políticas económicas, etc. y los internos se refieren a los factores que el empresario puede controlar, como son las estrategias aplicadas para su negocio, los servicios que ofrece, la forma de organizarse y el posicionamiento seleccionado. (Carbonell, Sarmiento y Rubio, 2004). También, se puede ver de otra perspectiva su clasificación, así lo describen Arias y Quiroga (2008), quienes clasifican los factores en tres grupos: 1) los que son propios de la empresa, 2) los que pertenecen a su entorno competitivo y 3) los que se asocian al capital humano del empresario.

Para alcance de esta investigación, se considera que los factores internos son aquellos que ayudarán al logro de ventajas competitivas específicamente para el caso de las microempresas, debido a la naturaleza de este tipo de empresa, el dueño es quien tiene como ventaja controlar en su mayoría los recursos internos de la empresa. Jiménez, Pereyra y Ulibarri (2016), realizaron una investigación de los principales factores competitivos internos, que determinan la competitividad de las MIPYMES: “Precio, Capacidades financieras, Recursos tecnológicos, Innovación, Marketing, Tecnologías de la Información y Comunicación, Calidad del producto o servicio, Recursos humanos, Planeación estratégica, Capacidades directivas y la Colaboración.

Una vez que las microempresas han identificado sus factores competitivos Aragón y Rubio (2005), mencionan que es necesario realizar inversiones para poder mantener un equilibrio que considere su permanencia a largo plazo.

Teoría de los Recursos y Capacidades

En un mundo globalizado las empresas necesitan crear estrategias para mantenerse en el mercado, en este contexto, la Teoría de Recursos y Capacidades, identifica el conjunto de recursos disponibles en la empresa, para después identificar sus capacidades y por último realizar acciones estratégicas para la supervivencia de la empresa.

Esta Teoría permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización, pues, las empresas se encuentran diferenciadas unas de otras en cuanto a la función de los recursos y capacidades que tienen. Esto quiere decir, que los recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones, ya que, existen diversos obstáculos que les impiden a las empresas tener dichas condiciones, entre ellos se encuentra la inversión monetaria y la inversión de tiempo que se les proporciona a los recursos humanos.

Asimismo, la Teoría de Recursos y Capacidades diferencia los recursos de las capacidades de la empresa, “los Recursos son los activos productivos propiedad de la empresa; Capacidades son lo que la empresa puede hacer. Los recursos individuales no confieren ventaja competitiva; ellos deben trabajar juntos para crear capacidad organizativa. Esa capacidad es la esencia de rendimiento superior” (Grant, 2010, p. 127).

En la figura 7 se presenta la clasificación que Grant (2010), hace en relación a los recursos para que estos, junto con las capacidades logren ser una ventaja competitiva para la empresa:

Figura 7 Los vínculos entre recursos, capacidades y ventajas competitivas



Fuente: Grant (2010)

En esta clasificación, Grant incluye en los recursos humanos las -Habilidades y conocimientos, Comunicación y colaboración y Motivación-. Precisamente en los recursos humanos se enfoca la investigación ya que son los que directamente involucran al dueño. Cabe mencionar, que para esta investigación, cuando se habla del recurso humano se hace referencia al dueño de la empresa, ya que al ser una empresa de tamaño pequeña, la mayoría de las actividades son realizadas por él.

Ventaja competitiva

Una empresa puede ser o no exitosa, todo depende de su ventaja competitiva, por lo tanto, es importante saber de dónde surgen las ventajas competitivas. Aragón y Rubio (2005), señalan que para que una empresa pueda tener ventajas competitivas es necesario plantear un análisis de sus recursos, habilidades y conocimientos, para dar valor a cada uno, no sólo en sí mismas, sino teniendo en cuenta a los competidores y a aquellos recursos o habilidades que muestren potencial competitivo, ya que permiten realizar críticas y estrategias para las empresas, por esa razón, las empresas deberán realizar las inversiones necesarias para mantenerlos y desarrollarlos en el medio a largo plazo. De la misma manera, De la Fuente y Muñoz (2003), consideran que, esta discusión se encuentra dentro de la disciplina de la estrategia empresarial, la discusión está centrada básicamente en dos enfoques:

“El de Porter, quien postula que, las fuentes de ventaja competitiva radican en las actividades de la cadena de valor, y por B. Wernerfelt y defendido en la actualidad por D. Collis y P. Ghemawat, entre otros, que postula que las fuentes de ventaja competitiva radican en los recursos con que la empresa cuenta o puede desarrollar” (p.1)

La ventaja competitiva no es un tema nuevo, pero si puntualiza, el valor que una empresa logra crear para sus clientes, por ejemplo: precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes. Asimismo, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona (Porter, 2002). De igual manera, este autor, recalca que “las fuentes potenciales de la ventaja se encuentran en todas partes de la empresa. Todo departamento, instalación, sucursal y otras unidades organizaciones cumplen una función que es preciso definir y entender” (Porter, 2002, p. xiii).

Habilidades directivas

El término “habilidad” recae en diferentes definiciones, la Real Academia Española lo describe como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza. Como se mencionó anteriormente, según Madrigal (2009), la habilidad directiva es definida como la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo. Pero cuando se habla de habilidades en plural “encontramos que se vinculan a una tarea, implican un entorno, se demuestran en la realización de las tareas con regularidad y eficacia, y, sobre todo, se aprenden” (Madrigal, 2009, p. 2). Sin embargo, cuando se refiere a las habilidades enfocadas al ámbito empresarial, es necesario enfatizar sobre cómo el directivo (líder, propietario) debe aprender a conocerse, y que analice, descubra y desarrolle las habilidades que tiene por naturaleza y las que con la práctica puede mejorar. En este sentido, esta investigación se enfoca en la labor que deben realizar los propietarios de las microempresas, ya que tienen la desventaja de que por lo general carecen de recursos, y, con el fin de contribuir al logro de sus objetivos, se plantea una forma de aportar de manera interna, a la mejora en la realización de sus funciones.

Actualmente, la formación continua de los directivos es un objetivo de las empresas modernas e innovadoras, “entre las competencias y habilidades de mayor impacto en el desarrollo de los directivos, se debe propiciar un estilo de liderazgo, que fomente la motivación e implicación de sus colaboradores en los proyectos estratégicos de la empresa” (Fundación Carolina, 2016, p.2). Es decir, que además de las habilidades de mayor relevancia se debe destacar el papel que juega el liderazgo en las diversas funciones.

Entre los diferentes puntos de vista que plantean diversos autores sobre el tema de habilidades directivas, se puede decir, que cada autor clasifica las habilidades directivas desde su perspectiva. Por ejemplo, las habilidades directivas también son consideradas como habilidades gerenciales, y, también se pueden encontrar dentro del comportamiento organizacional. A continuación se presentan tres tablas de diferentes autores en las cuales cada uno describe cómo perciben las habilidades directivas.

Madrigal (2009), realiza la clasificación de las habilidades en diferentes tipos de habilidades ver tabla 1, de estos se eligen las habilidades interpersonales y las directivas, ya que son las que mejor describen las funciones que los microempresarios deben realizar para una mejor gestión de su negocio. En la tabla 7 se desglosan las actividades interpersonales y se agregan las directivas de acuerdo al enfoque de madrigal.

Tabla 7 Clasificación de las habilidades directivas según Madrigal

Habilidades	Alcance
Técnicas	Desarrollar tareas específicas.
Interpersonales	Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e, incluso, para obtener objetivos comunes.
Sociales	Para resolver las necesidades de otras personas e, incluso, para obtener objetivos comunes. Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana.
Académicas	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica.
De Innovación	Invencción, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
Prácticas	Aplicación, empleo e implementación (hábito).
Físicas	Auto eficiencia, flexibilidad, salud.
De pensamiento	Aprender a pensar y generar conocimiento.
Directivas	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo.
De liderazgo	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.
Empresariales	Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio.

Fuente: Madrigal (2009)

En la tabla 7.1 los autores Whetten y Cameron (2005) dividen las habilidades en tres tipos, Interpersonales, Personales y Grupales. Y para esta investigación las Interpersonales son las de interés, pues darán sustento al objetivo de la investigación.

Tabla 7.1 Habilidades directivas esenciales según Whetten y Cameron

Habilidades	Alcance
Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo del conflicto - Motivación de los empleados - Comunicación de apoyo - Ganar poder e influencia
Personales	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de autoconocimiento - Manejo del estrés - Solución analítica y creativa de problemas
Grupales	<ul style="list-style-type: none"> - Facultadamiento y delegación - Dirección hacia el cambio positivo - Formación de equipos eficaces

Fuente: Whetten y Cameron (2005)

La tabla 7.2 presenta las características de tres tipos de habilidades que el autor Robbins (2013) proporciona, estas son: Aptitudes técnicas, Habilidades directivas y Destrezas conceptuales. De estas habilidades las que llevan el nombre de Habilidades directivas son las que serán analizadas.

Tabla 7.2 Características de los tipos de habilidades según Robbins

Habilidades	Alcance
Aptitudes técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de aplicar conocimiento o experiencia especializados. - Generalmente se obtienen mediante una educación formal extensa. - Son los conocimientos especializados que muchos individuos desarrollan en el trabajo, sus habilidades técnicas.
Habilidades directivas	<ul style="list-style-type: none"> - Sirven para entender, motivar, apoyar y comunicarse con otras personas, tanto en grupo como a nivel individual, es lo que define las habilidades humanas. - Muchos individuos son eficientes en lo técnico, pero quizá no sepan escuchar, sean incapaces de entender las necesidades de los demás, o bien, tengan dificultades para manejar conflictos. - Como los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben contar con buenas habilidades humanas.
Destrezas conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad intelectual para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Dichas tareas requieren una destreza conceptual. - Las personas deben ser capaces de organizar un plan de acción y de llevarlo a cabo. - Tienen la habilidad para integrar nuevas ideas con procesos existentes e innovadores en el trabajo también es una destreza conceptual esencial para los gerentes en la actualidad.

Fuente: Robbins (2013).

Algo en lo que coinciden los autores en cuanto a la definición, caracterización y clasificación de las habilidades directivas, es que estas ayudan al logro de objetivos de los propietarios.

Otro autor que resalta las habilidades directivas dentro del comportamiento organizacional es Chiavenato (2009), él dice que para que el éxito pueda prevalecer en una organización se debe conocer el capital humano que se tiene además de sus habilidades, para poder tener un buen desempeño en la organización. En sus estudios realizados sobre el comportamiento organizacional, se puntualizan las habilidades que se requieren para la interacción dentro de la empresa. “El Comportamiento Organizacional es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas” (p.6).

Chiavenato clasifica el Capital Intelectual en: Capital interno, Capital externo y Capital Humano, para interés de esta investigación el capital humano es en el que recaen las habilidades directivas, a éstas les da reconocimiento como Talento: personas dotadas de competencias, Habilidades y Conocimientos. Después realiza una segunda subclasificación donde a partir del Capital Humano se deriva el Diseño organizacional, Persona y la Cultura organizacional, en esta clasificación la parte de interés son las Personas y se considera esencial de estos: Talentos humanos, Habilidades, Competencias y Conocimientos. Y que comparando con la definición de habilidad directiva de los autores que se presentaron anteriormente, coinciden en diversos puntos, todas las definiciones para el mismo fin.

Después de haber revisado los diferentes puntos de vistas de estos cuatro autores respecto al tema de las habilidades directivas, se considera que la clasificación que presenta la autora Madrigal (2009), retoma la mayoría de las habilidades mayor veces mencionadas por los demás autores, es decir, que su modelo es el más apto para poder realizar este trabajo de investigación. Cabe mencionar que el enfoque será específicamente para las habilidades directivas interpersonales. A continuación la tabla 7.3 presenta el desglose que Madrigal (2009) realiza para las habilidades directivas, donde se conjuntan las Habilidades interpersonales y las Habilidades directivas ya que

describen de mejor manera las funciones que los microempresarios deben realizar para el buen funcionamiento de su negocio.

Tabla 7.3 Las habilidades interpersonales según Madrigal

Habilidades interpersonales y directivas
<p>Habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes. La habilidad humana influye en las demás personas a partir de la motivación y de una efectiva conducción del grupo para lograr determinados propósitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Motivación. 2. Inteligencia emocional. 3. Dirección y supervisión. 4. Delegación y facultamiento. 5. Estilos de liderazgo. 6. Manejo de estrés y calidad de vida. 7. Actitud ante el cambio. 8. Presentación del directivo. 9. Administración estratégica. 10. Maquiavelismo y liderazgo. 11. Administración del tiempo. 12. Habilidades del pensamiento. 13. Negociación. 14. Trabajo en equipo 15. Toma de decisiones

Fuente: Madrigal (2009)

En la tabla 7.4 se realiza una síntesis de los diferentes pensamientos de los autores anteriormente citados, que hablan sobre las habilidades directivas. Cada uno realiza diferente aportación en cuanto a las variables a considerar como parte de las habilidades directivas. De esta forma se eligen aquellas que más veces menciona cada autor, para poder considerarlas en el estudio de caso.

Tabla 7.4 Síntesis de autores revisados

Madrigal (2009)	Whetten y Cameron (2005)	Robbins (2013)	Chiavenato (2009)
1. Motivación. 2. Inteligencia emocional. 3. Dirección y supervisión. 4. Delegación y facultamiento. 5. Estilos de liderazgo. 6. Manejo de estrés y calidad de vida. 7. Actitud ante el cambio. 8. Presentación del directivo. 9. Administración estratégica. 10. Maquiavelismo y liderazgo. 11. Administración del tiempo. 12. Habilidades del pensamiento. 13. Negociación.	1. Manejo del conflicto 2. Motivación de los empleados 3. Comunicación de apoyo 4. Ganar poder e influencia	1. Sirve para entender, motivar, apoyar y comunicarse con otras personas , tanto en grupo como a nivel individual, es lo que define las habilidades humanas . 2. Muchos individuos son eficientes en lo técnico, pero quizá no sepan escuchar, sean incapaces de entender las necesidades de los demás, o bien, tengan dificultades para manejar conflictos . Como los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben contar con buenas habilidades humanas.	1. Talentos 2. Habilidades 3. Competencias 4. Conocimientos <ul style="list-style-type: none"> - Desempeño - Productividad - Motivación - Participación - Espíritu emprendedor - Innovación

Fuente: Elaboración propia con datos de Madrigal (2009), Whetten y Camero (2005), Robbins (2013) y Chiavenato (2009)

Después de haber revisado los diferentes puntos de vista que proponen Madrigal (2009), Whetten y Cameron (2005), Robbins (2013) y Chiavenato (2009), se consideraron las siguientes habilidades directivas que a continuación se enlistan, como las más pertinentes para este estudio de caso. Con esto se pretende ver el grado de importancia que el dueño de la empresa le da a dichas habilidades directivas, cuáles de ellas aplica en su gestión y cómo lleva a cabo cada una.

- Liderazgo
- Comunicación
- Motivación
- Manejo del conflicto
- Formación de equipos

Metodología

La investigación se hará en una microempresa del sector comercial al por menor, ubicada en el municipio de José María Morelos. La población objetivo serán el dueño de la empresa y sus empleados. La empresa en estudio tiene más de 20 años en el mercado.

Se utilizará el método cualitativo, ya que “se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es medir, sino cualificar y describir el fenómeno social objeto de estudio a partir de rasgos determinantes” (Bernal, 2010, p. 71). Y será mediante la aplicación de un estudio de caso pues, se orientará a profundizar la situación actual de la empresa de estudio, con ello se busca cualificar y describir las habilidades directivas del dueño de la empresa aplicadas en las tareas de la empresa.

Las herramientas para la recaudación de información serán la aplicación de entrevistas y encuestas al dueño de la empresa y sus empleados. La técnica de muestreo será discrecional ya que por el tamaño y duración en el mercado la empresa de estudio representa las características adecuadas para analizar las habilidades directivas del propietario del negocio.

Conclusiones

A manera de conclusión y resultados preliminares, siguiendo la teoría planteada por los autores en el marco teórico y el objetivo para esta investigación: analizar las habilidades directivas como factor de competitividad en una microempresa del sector comercio al por menor, se estima que las habilidades directivas del dueño de la empresa estudiada, son un factor determinante del progreso y permanencia en el mercado para la empresa, es decir, que a partir de la buena interpretación y aplicación de las principales habilidades directivas consideradas para esta investigación (Liderazgo, Comunicación, Motivación, Manejo del conflicto y Formación de equipos) se tendrá una mejor gestión de la microempresa analizada. Estas variables en general supondrían ser la ventaja competitiva generada por el dueño de la empresa que ha ayudado a mantener una estabilidad y crecimiento de esta.

Referencias

- Aragón, S y Rubio, B. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las PYMES industriales. *Universia Business Review*, (008), 38-51.
- Arias, A., y Quiroga Marín, F. (2008). Cese de actividades de las pymes en el área metropolitana de Cali (2000-2004): Un análisis de supervivencia empresarial. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 249-277.
- Bárceñas, E., Lema, P., y Trejo, S. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de gerencia*, 14(46).
- Bernal, A. (2010). *Metodología de la investigación*. (3ra ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.
- Carbonell, J., Sarmiento, S., y Rubio, J. (2004). PYME y emprendedor: tendencia a encontrarse en el interno de la sociedad de la información. JM Veciana, S. Roig Dobòn (a cura di), *El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+ D+ I*, 839-861.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2ª ed.). México: McGRAW-HILL
- De La Fuente, M., y Muñoz, C. (2003). Ventaja competitiva: ¿actividades o recursos? *Panorama socioeconómico*, 26.
- Enright, M.; Francés, A. y Scott, E. (1994). *Venezuela: el reto de la competitividad*. Venezuela: Ediciones IESA.
- Fundación Carolina. (2016). *Documentación Desarrollo de Habilidades y Competencias Directivas (BANCO SANTANDER)*. Recuperado de <http://gestion.fundacioncarolina.es/programas/3747> Consultado el 25/10/2016
- Grant, R. (2010). *Contemporary strategy analysis*. (7ª ed). Unid Kingdom: John Wiley & Sons Ltd
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía). (2015). *Censos económicos 2014. Resultados definitivos*. México.
- Jiménez, F., Pereyra, A., y Ulibarri, H. (2016). Factores competitivos internos en Mipymes: Un enfoque conceptual. *ALTAmira*, (13/3), 47-61.

Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. Revista OMNIA, 13, (2), pp. 158-184.

Madrigal, B. (2009). Habilidades directivas. México: McGRAW-HILL

Nogales, F. (2007). La empresa familiar y los nuevos retos de gestión. Madrid: Fundación EOI.

Porter, M. (1997). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTAL, SA. De C.V

Porter, M. (2002). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: GRUPO PATRIA CULTURAL, SA. De C.V

Real Academia Española. (2017). Competitividad. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=A0rd5WL>
Consultado el 14/03/2017

Real Academia Española. (2017). Habilidad. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=JvGWgMw>
Consultado el 2/03/2017

Robbins, S. (2013). Comportamiento organizacional. México: Pearson.

Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. Pensamiento y Gestión, (33), 93-124.

Whetten, D. y Cameron, K. (2005). Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson Prentice Hall.