

COORDINADORES

Nuria Beatriz Peña Ahumada

Oscar Cuauhtémoc Aguilar Rascón

**Habilidades directivas y
clima organizacional.
Resultados de una
investigación en las micro
y pequeñas empresas
latinoamericanas.**

Tomo II

AUTORES

Luis Enrique Ibarra Morales

Daniel Paredes Zempual

La Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) presenta el libro denominado *Habilidades directivas y clima organizacional. Resultados de una investigación en las micro y pequeñas empresas latinoamericanas*, resultado de la investigación conjunta con 94 grupos de investigación de México, Colombia, Perú y Ecuador. El objetivo de la presente obra fue determinar el impacto que tienen las habilidades directivas –toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo– sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica.

Los resultados permiten observar patrones de comportamiento respecto a las habilidades directivas, se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación del conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados se puede observar que la habilidad de mayor impacto es el trabajo en equipo, mientras que la de menor impacto es la toma de decisiones que afectan el clima organizacional de las mypes en América Latina.

Dicho estudio fue aplicado y dirigido a 45,927 propietarios, directivos o gerentes, pues son los cargos principales en los que recae la toma de decisiones de las mypes.

Dra. Nuria Beatriz Peña Ahumada

Doctora en Administración, Coordinadora de Redes de Investigación a nivel Latinoamérica, Docente Universitaria y Miembro del Sistema Nacional de Investigadores e Investigadoras (SNII).

Dr. Oscar Cuauhtémoc Aguilar Rascón

Doctor en Administración, Coordinador de Redes de Investigación a nivel Latinoamérica, Docente Universitario y Miembro del Sistema Nacional de Investigadores e Investigadoras (SNII).

<https://relayn.redesla.la>

Habilidades directivas y clima
organizacional. Resultados de una
investigación en las
micro y pequeñas empresas
latinoamericanas.
Tomo II

Micro y pequeña empresa latinoamericana

Directores de colección

Nuria Beatriz Peña Ahumada
Oscar Cuauhtémoc Aguilar Rascón

Volumen II

Coordinadores
Nuria Beatriz Peña Ahumada
Oscar Cuauhtémoc Aguilar Rascón

**Habilidades directivas y clima
organizacional. Resultados
de una investigación en las
micro y pequeñas empresas
latinoamericanas.
Tomo II**

Autores
Luis Enrique Ibarra Morales
Daniel Paredes Zempual



PETER LANG

Lausanne – Berlin – Brussels – Chennai – New York – Oxford

Library of Congress Cataloging-in-Publication Control Number: 2023946962

Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek.
The German National Library lists this publication in the German
National Bibliography; detailed bibliographic data is available
on the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

Cover design by Peter Lang Group AG

ISSN 2994-3647 (print)
ISBN 9781636677163 (paperback)
ISBN 9781636677170 (ebook)
ISBN 9781636677187 (epub)
DOI 10.3726/b21341



Open Access: This work is licensed under a Creative Commons Attribution CC-BY 4.0 license. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

© 2023 Peter Lang Group AG, Lausanne
Published by Peter Lang Publishing Inc., New York, USA
info@peterlang.com - www.peterlang.com

This publication has been peer reviewed.
Esta obra estuvo sujeta a un proceso de arbitraje académico bajo el sistema de pares a doble ciego y fue dictaminada por el Instituto Tecnológico de Sonora, México, y la Universidad Nacional de Colombia, Colombia.

Para citar el libro:

Ibarra, L., & Paredes, D. (2023). *Habilidades directivas y clima organizacional. Resultados de una investigación en las micro y pequeñas empresas latinoamericanas* (N. Peña y O. Aguilar, coords., 1ª ed., tomo II). Peter Lang.


Para citar el método y los resultados generales:











Peña, N., & Aguilar, O. (2023). *Habilidades directivas y clima organizacional. Resultados de una investigación en las micro y pequeñas empresas latinoamericanas*. En *Estudio de las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Metodología y resultados generales de investigación* (1ª ed., tomo II, pp. 7–15). Peter Lang.




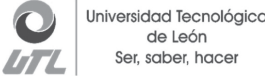






Para citar la base de datos:









Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (2023). *Investigación anual*. N. Peña y O. Aguilar (coords.). <https://relayn.redesla.la>. (N. Peña y O. Aguilar, coords.). RedesLA <https://redesla.la>.






Agradecimientos


Universidad	Rector	Logo
Universidad Tecnológica de Aguascalientes	Dr. Jesús Armando López Velarde Campa	
Universidad Tecnológica de Calvillo	Lic. Eduardo González Blas	
Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes	Mtra. Alejandra López Rábago	
Universidad Autónoma de Baja California	Dr. Luis Enrique Palafox Maestre	
Universidad Tecnológica de la Selva	Dr. Eduardo Raymundo Garrido Ramírez	










Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Chihuahua	M.C. Alfredo Villalba Rodríguez	
Universidad Tecnológica de Chihuahua	Dr. Kamel Wadih David Athie Flores	
Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez	Lic. Carlos Ernesto Ortiz Villegas	
Universidad Tecnológica del Norte de Coahuila	Mtro. Oscar Fernando López Elizondo	
Universidad Juárez del Estado de Durango	Mtro. Rubén Solís Ríos	
Universidad Politécnica de Gómez Palacio	Dr. Carlos Gerardo Landeros Araujo	
Universidad Tecnológica de Durango / Universidad Tecnológica de Poanas	Ing. Jorge Medina Muñoz / Dr. Octavio Fernández Zamora	
Universidad Autónoma del Estado de México	Dr. Carlos Eduardo Barrera Díaz	
Tecnológico de Estudios Superiores del Oriente del Estado de México	Mtro. Juan Demetrio Sánchez Granados	
Universidad Tecnológica del Valle de Toluca	Mtro. Jorge Edgar Bernaldez García	











<p>Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl</p>	<p>MAP Gerardo Dorantes Mora</p>	
<p>Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Escuela Superior de Cd. Sahagún</p>	<p>Dr. Octavio Castillo Acosta</p>	
<p>Universidad Tecnológica de Tecámac</p>	<p>Mtro. Rafael Adolfo Núñez González</p>	
<p>Universidad Tecnológica de León</p>	<p>Dra. Yoloxochitl Bustamante Diez</p>	
<p>Universidad Politécnica del Bicentenario</p>	<p>Mtra. Ma. Isabel Tinoco Torres</p>	
<p>Universidad Tecnológica del Suroeste de Guanajuato</p>	<p>Dr. Enrique Cossio Vargas</p>	
<p>Universidad Tecnológica de Acapulco</p>	<p>Mtro. Alfonso Calderón Velázquez</p>	
<p>Universidad Tecnológica de la Costa Grande de Guerrero</p>	<p>Mtro. Francisco Javier Elisea De La Cruz</p>	
<p>Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo</p>	<p>Mtro. Justo Juan Manuel Martínez Licona</p>	
<p>Universidad Politécnica de Francisco I. Madero</p>	<p>Dr. Leoncio Marañón Priego</p>	

<p>Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital</p>	<p>Mtro. Salvador Franco Cravioto</p>	
<p>Universidad Tecnológica de la Huasteca Hidalguense</p>	<p>Lic. Miguel Ángel Acosta Salazar</p>	
<p>Universidad Politécnica de Tulancingo</p>	<p>Mtro. Felipe Olimpo Durán Rocha</p>	
<p>Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo / Universidad Autónoma del Estado de México / Universidad Autónoma de Tlaxcala</p>	<p>Dr. Octavio Castillo Acosta / Dr. Carlos Eduardo Barrera Díaz / Dr. Serafín Ortíz Ortíz</p>	
<p>Universidad Tecnológica de Tula-Tepeji</p>	<p>Dra. Irasema E. Linares Medina</p>	
<p>Universidad Tecnológica de la Sierra Hidalguense</p>	<p>Ing. Beder Rodríguez Villegas</p>	
<p>Universidad de Guadalajara</p>	<p>Dr. Ricardo Villanueva Lomelí</p>	
<p>Centro Universitario de la Costa Sur. Universidad de Guadalajara</p>	<p>Mtra. Ana María de la O Castellanos Pinzón</p>	

Universidad Tecnológica de Jalisco	Dr. Héctor Pulido González	 Universidad Tecnológica de Jalisco Innovación y Excelencia
Centro Universitario de la Ciénega de la Universidad de Guadalajara	Dr Edgar Eloy Torres Orozco	 CUCiénega
Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara	Dr. Jorge Téllez López	 UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA CENTRO UNIVERSITARIO DE LA COSTA 
Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas CUCEA, Universidad De Guadalajara	Mtro. Luis Gustavo Padilla Montes	
Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro	Mtro. J. Jesús Vega Covarrubias	
Universidad Tecnológica Emiliano Zapata del Estado de Morelos	Mtra. Sandra Lucero Robles Espinoza	 UTEZ UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMILIANO ZAPATA DEL ESTADO DE MORELOS
Universidad Politécnica del Estado de Morelos	Dr. Arturo Mazari Espín	 Upemor Universidad Politécnica
Universidad Tecnológica de Bahía de Banderas	Mtra. Carmina Yadira Regalado Mardueño	 UT Universidad Tecnológica de Bahía de Banderas
Universidad Autónoma de Nayarit	Dra. Norma Liliana Galvan Meza	
Universidad Tecnológica de Nayarit	Ing. Raymundo Arvizu López	 UT Nayarit
Universidad Tecnológica de los Valles Centrales de Oaxaca	Dra. Tania López López	 UT Valles Centrales OAXACA

<p>Benemérita Universidad Autónoma de Puebla / Instituto Tecnológico Superior de Atlixco</p>	<p>Dra. María Lilia Cedillo Ramírez (BUAP) / Mtro. Leopoldo González Rosas (ITSA)</p>	
<p>Universidad Tecnológica de Tehuacán</p>	<p>Dra. Nadia V. Hernández Carreón</p>	
<p>Universidad Tecnológica de Puebla</p>	<p>Dr. Miguel Angel Celis Flores</p>	
<p>Benemérita Universidad Autónoma de Puebla</p>	<p>Dra. Lilia Cedillo Ramírez</p>	
<p>Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Tehuacán</p>	<p>M.E. Faustino Sergio Villafuerte Palavicini</p>	
<p>Universidad Tecnológica de Tecamachalco</p>	<p>Dra. María Luisa Juárez Hernández</p>	
<p>Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de San Juan del Río</p>	<p>Mtro. Rubén Espinoza Castro</p>	
<p>Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Cancún</p>	<p>Mtro. Carlos Tiburcio Martínez Martínez</p>	
<p>Universidad Tecnológica de Chetumal</p>	<p>Lic. Octavio Chávez Gabaldon</p>	
<p>Tecnológico Nacional de México, Campus Chetumal</p>	<p>Mtro. Mario Vicente González Robles</p>	

<p>Universidad Autónoma de Occidente y Universidad Politécnica de Sinaloa</p>	<p>Dra. Sylvia Paz Díaz Camacho / Mc. Héctor Daniel Brito Rojas</p>	
<p>Universidad de Sonora</p>	<p>Dra. María Rita Plancarte Martínez</p>	 <p>"El saber de mis hijos hará mi grandeza"</p>
<p>Universidad Tecnológica del Sur de Sonora</p>	<p>Dr. Ovidio Alejandro Villaseñor López</p>	
<p>Universidad Estatal de Sonora</p>	<p>Dr. Armando Moreno Soto</p>	
<p>Universidad Tecnológica de Hermosillo</p>	<p>Mtro. Clicerio Rivas Unzueta</p>	
<p>Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Los Ríos</p>	<p>Dr. Iván Arturo Perez Martínez</p>	
<p>Universidad Politécnica del Golfo de México</p>	<p>Mtro. Francisco Javier de Jesús Mollinedo Mollinedo</p>	
<p>Universidad Tecnológica de Altamira</p>	<p>Mtro. Juan Dionisio Cruz Guerrero</p>	
<p>Universidad Politécnica de la Región Ribereña</p>	<p>Dr. Héctor Diez Rodríguez</p>	

<p>Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Matamoros</p>	<p>Dra. Mara Grassiel Acosta González</p>	
<p>Universidad Tecnológica de Nuevo Laredo</p>	<p>Ing. José Antonio Tovar Lara</p>	
<p>Universidad Tecnológica de Tamaulipas Norte</p>	<p>Mtro. Edgar Garza Hernández</p>	
<p>Universidad Politécnica de Victoria</p>	<p>Mtra. Abril Alejandra Ramírez Erazo</p>	
<p>Universidad Politécnica de Tlaxcala</p>	<p>Dr. Laurencio Marco Antonio Castillo Hernández</p>	
<p>Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz</p>	<p>Mtro. Juan Manuel Arzola Castro</p>	
<p>Universidad Veracruzana</p>	<p>Dr. Martín Gerardo Aguilar Sánchez</p>	
<p>Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Veracruz</p>	<p>Dr. Marco Antonio Salgado Cervantes</p>	
<p>Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico Superior de Valladolid</p>	<p>Mtro. Wilbert de Jesús Ortegaón López</p>	
<p>Universidad San Gregorio de Portoviejo</p>	<p>Dr. Ximena Sayonara Guillén Vivas</p>	

<p>Universidad del Sinu Elias Bechara Zainum, Seccional Cartagena</p>	<p>Mtro. Rolando Bechara Castilla</p>	
<p>Corporación Universitaria Minuto de Dios</p>	<p>Dr. Jefferson Enrique Arias Gómez</p>	
<p>Universidad César Vallejo</p>	<p>Dra. Jeannette Tantalean Rodríguez,</p>	



Contenido

Introducción	1
Capítulo 1. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Cuernavaca, Morelos, México.	3
Capítulo 2. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Jiutepec, Morelos, México.	17
Capítulo 3. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Bahía de Banderas, Nayarit, México.	31
Capítulo 4. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Compostela, Nayarit, México.	45
Capítulo 5. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Ixtlán del Río, Nayarit, México.	59
Capítulo 6. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Tepic y Xalisco, Nayarit, México.	73
Capítulo 7. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de San Pablo Huixtepec, Oaxaca, México.	87
Capítulo 8. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Santa Cruz Xoxocotlán, Oaxaca, México.	101

Capítulo 9. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Atlixco, Puebla, México.	115
Capítulo 10. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Altepexi, Ajalpan, Santiago Miahuatlán y Tehuacán, Puebla, México.	129
Capítulo 11. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Chapulco, Tepanco de López y Vicente Guerrero, Puebla, México.	143
Capítulo 12. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Puebla, Puebla, México.	159
Capítulo 13. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de San Andrés Cholula, Puebla, México.	173
Capítulo 14. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de San Gabriel Chilac, Zapotitlán y Zinacatepec, Puebla, México.	189
Capítulo 15. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Tecamachalco, Puebla, México.	203
Capítulo 16. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de San Juan del Río, Querétaro, México.	217
Capítulo 17. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Benito Juárez, Quintana Roo, México.	231
Capítulo 18. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Othón P. Blanco, Quintana Roo, México.	245
Capítulo 19. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Solidaridad, Quintana Roo, México.	259
Capítulo 20. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Mazatlán y Rosario, Sinaloa, México.	273
Capítulo 21. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Caborca, Sonora, México.	287
Capítulo 22. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Cajeme, Sonora, México.	301
Capítulo 23. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Benito Juárez, Sonora, México.	315
Capítulo 24. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Hermosillo, Sonora, México.	329
Capítulo 25. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Magdalena y Santa Ana, Sonora, México.	343

Capítulo 26. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Balancán, Tabasco, México.	357
Capítulo 27. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Paraíso, Tabasco, México.	371
Capítulo 28. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Altamira, Tamaulipas, México.	385
Capítulo 29. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Camargo y Gustavo Díaz Ordaz, Tamaulipas, México.	399
Capítulo 30. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Matamoros, Tamaulipas, México.	413
Capítulo 31. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Miguel Alemán, Guerrero y Mier, Tamaulipas, México.	427
Capítulo 32. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Nuevo Laredo, Tamaulipas, México.	441
Capítulo 33. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Reynosa, Tamaulipas, México.	455
Capítulo 34. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Río Bravo, Tamaulipas, México.	469
Capítulo 35. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Valle Hermoso, Tamaulipas, México.	483
Capítulo 36. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Victoria, Tamaulipas, México.	497
Capítulo 37. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Tlaxcala, Tlaxcala, México.	513
Capítulo 38. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Cuitláhuac, Fortín, Yanga y Córdoba, Veracruz, México.	527
Capítulo 39. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Orizaba e Ixtaczoquitlán, Veracruz, México.	541
Capítulo 40. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Río Blanco, Veracruz, México.	555
Capítulo 41. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Veracruz, Veracruz, México.	569
Capítulo 42. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Xalapa, Veracruz, México.	583

Capítulo 43. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Valladolid, Yucatán, México.	597
Capítulo 44. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Portoviejo, Manabí, Ecuador.	611
Capítulo 45. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Cartagena (distrito turístico y cultural de Cartagena), Cartagena, Colombia.	625
Capítulo 46. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Engativá, Suba, Barrios Unidos, Kennedy, Fontibón y Teusaquillo, de la ciudad de Bogotá D.C., Colombia.	641
Capítulo 47. Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de La Victoria, Perú, Perú.	657

INTRODUCCIÓN

Las micro y pequeñas empresas (mypes) son el motor económico para las economías de los países, ya que son en porcentaje el mayor número de unidades económicas de representatividad; entre los beneficios que generan este tipo de unidades, están los ingresos, los cuales permiten una circulación de los flujos de capitales para un desarrollo sostenible, y además son la primera fuente de generación de empleos, fomentan la sana competencia, ya que permiten ofrecer a los consumidores mayores opciones de productos o servicios, lo que las obliga a la implementación de la innovación y mejora continua para sobresalir y ser competitivas en calidad y precio. Es indudable la relevancia de las mypes en el tejido social por el desarrollo de la cultura local, pues construyen conexiones y relaciones con los diversos grupos de interés (accionistas, empleados, clientes, proveedores, etcétera), entre otras.

Estos elementos reflejan la pertinencia de los estudios para la generación de un modelo de gestión de las mypes en América Latina que maximice la productividad, separándolas de las medianas y grandes empresas, ya que, por sus diferencias estructurales (recursos económicos, zonas de influencia, personal especializado en áreas de trabajo, economías de escala, etcétera), se basan en modelos de gestión principalmente europeos o norteamericanos.

La relevancia de esta investigación colaborativa radica en esa premisa. Los resultados que se presentan permiten observar patrones de comportamiento respecto a las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo,

comunicación y trabajo en equipo) y su impacto sobre el clima organizacional. El libro presenta en el primer capítulo los resultados globales y la validación del instrumento utilizado para medir las habilidades directivas y el clima organizacional; posteriormente, en el resto de los capítulos, se trata el análisis de cada una de las zonas que comprende el presente estudio, haciendo énfasis en el componente cultural de esas diferencias. El modo en el que se recolectó la información para hacer estos aportes fue mediante la participación de investigadores pertenecientes a 94 de los grupos de investigación y cuerpos académicos que conforman la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), quienes examinaron sendas regiones al cubrir un total de 69 municipios de México y 9 municipios ubicados en Ecuador, Colombia y Perú. En total se aplicaron 46 117 encuestas a propietarios, directores o gerentes de mypes.

Nuria B. Peña Ahumada
Oscar C. Aguilar Rascón

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Cuernavaca, Morelos, México

Management skills and the
organizational climate in micro and
small companies in Cuernavaca,
Morelos, Mexico

JESSICA PUIG BRITO, ANA LAURA CAMPOS MADRIGAL, MAYRA
ALHELI DEL PILAR GONZÁLEZ Y NORMA FRANCO AGUILAR

Universidad Tecnológica Emiliano Zapata del Estado de Morelos

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva liderazgo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con 1.9640258, y la variable de la habilidad directiva comunicación fue la más baja; por tanto, es importante mencionar que, en el municipio de Cuernavaca, Morelos, el liderazgo es lo que predomina en las mypes. Esto hace constatar que dicha habilidad es de gran importancia, ya que con base en ella muchos empresarios. En Cuernavaca, hay hombres y mujeres sobresalientes que todos los días trabajan para sacar adelante a su familia; sin embargo, no logran explotar su potencial por falta de este tipo de habilidades, es por eso que en el

municipio falta el apoyo económico y el financiamiento; así como la recuperación de inversión para poder potencializar los negocios.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the variable of leadership management ability is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with 1.9640258, and the variable of communication management ability was the lowest; therefore, it is important to mention that, in the municipality of Cuernavaca, Morelos, leadership is what predominates in mypes. This confirms that this ability is of great importance, since many businessmen base it on it. In Cuernavaca, there are outstanding men and women who work every day to support their families; however, they fail to exploit their potential due to a lack of this type of skills, which is why the municipality lacks economic support and financing; as well as the recovery of investment to be able to potentiate the businesses.

Palabras clave: clima organizacional, habilidades directivas, liderazgo.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos

y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 1.1.).

Tabla 1.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados

en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 1.2.

Tabla 1.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Cuernavaca, Morelos, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 408 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 43.9 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 56.1 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 82 años, con un promedio de 42 años y una moda de 45 años. El 34.8 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 40.2 % con nivel media superior, 24 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 53.4 % seguidos de los solteros con 25.5 %.

La mayoría de los negocios 64.2 % pertenecen al giro comercial, un 33.8 % a la prestación de servicios y sólo 2 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 13.2 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 81.4 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 88 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 62.3 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.

H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 1.3.

Tabla 1.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.501	0.880	4.273	0.567
Toma de decisiones	0.351	0.907	4.348	0.528
Liderazgo	0.492	0.928	4.444	0.472
Comunicación	0.513	0.919	4.423	0.501
Trabajo en equipo	0.581	0.940	4.439	0.490
Clima Organizacional	1	0.944	4.439	0.533

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 1.4, el ajuste absoluto muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.011 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.048, en

ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 1 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 1 consideramos ajustes óptimos.

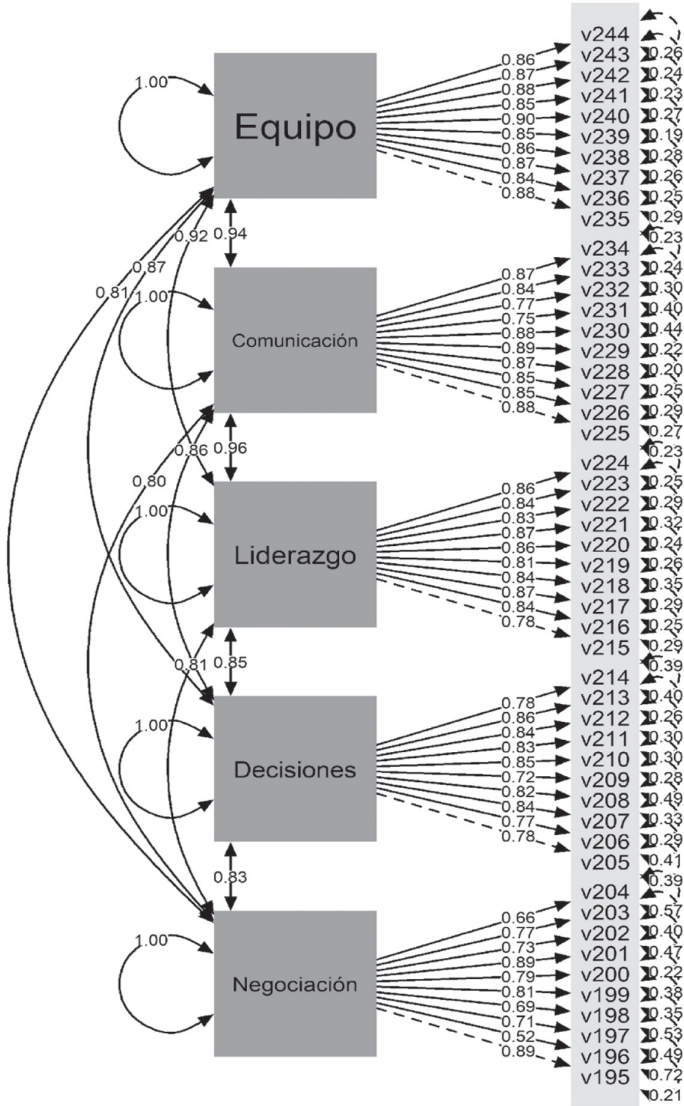


Figura 1.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 1.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 1.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 1.5.

Fórmula:

$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$

Tabla 1.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-2.78828	-0.05445	0.00717	0.08492	1.47266
Coeficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.38708	0.16757	2.310	0.0214
Negociación	0.05004	0.04095	1.222	0.2225
Toma de decisiones	0.13334	0.05538	2.408	0.0165
Liderazgo	0.44195	0.07758	5.696	2.37e-08
Comunicación	-0.02157	0.07505	-0.287	0.7740
Trabajo en equipo	0.31308	0.07230	4.330	1.88e-05

Signif. codes: 0 '****' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.3397 on 402 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.5991, Adjusted R-squared: 0.5941

F-statistic: 120.2 on 5 and 402 DF, p-value: $< 2.2e-16$

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 1.5) por su media (tabla 1.3).

$$y=0.38708 + (0.05004 * 4.273) + (0.13334 * 4.348) + (0.44195 * 4.444) + (-0.02157 * 4.423) + (0.31308 * 4.439)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.38708+0.2138209+0.5797623+1.9640258+-0.0954041+1.3897621$$

$$y=4.439047$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es liderazgo con 1.9640258, mientras que la de menor impacto es comunicación con —0.0954041. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.439047.

DISCUSIÓN

Tanto en la vida cotidiana como en los negocios, la comunicación es parte fundamental de cualquier actividad diaria; una de las variables más bajas dentro de los empresarios en el municipio de Cuernavaca fue la habilidad directiva de comunicación, la cual se trata de un proceso que permite la transmisión de información y el ingreso de planteamientos necesarios para llevar a cabo la administración de una empresa; por tanto, es una habilidad muy importante y clave para tener un eficiente manejo de las ventas. Se debe trabajar en cómo transmitir la comunicación dentro de las mypes.

El liderazgo fue la habilidad directiva en la cual se destacan los microempresarios en Cuernavaca; una pieza fundamental en la empresa es el líder, el que está a la cabeza de todo y quien debe tener empatía, más allá de ser una estrategia, ésta se debe incorporar en la toma de decisiones, especialmente, en medio de un entorno económico desafiante como el que vivimos. Por ello, el líder debe conocer a sus empleados, impulsar la productividad e incrementar el rendimiento del equipo. Para que las empresas tengan éxito, se debe poner a las personas en medio de todo. La pandemia nos enseñó que la empatía puede ser una herramienta muy poderosa en una creación de cultura de responsabilidad. Los empleados confían más en su trabajo cuando el líder se comunica con transparencia, incluso tiene beneficios tangibles como el aumento de la confianza y la satisfacción laboral.

Estamos en una era donde los temas humanos se están convirtiendo en el foco central de los negocios. La única forma de defensa de las empresas y de la seguridad laboral será la de buscar que cada líder dentro del negocio comprenda el impacto de su relación con las personas pueda tener en la matriz de riesgos de la organización.

La personalidad que justo se construye en la empresa tiene que ver con la esencia de quien lo funda (el líder), quien abre los espacios para que otros se vinculen. Cuando se inicia una relación laboral, se presenta el principio de una etapa reciente de nuevas experiencias por el potencial de crecimiento en la vinculación de ambas partes. Eliges un colaborador que parece pensar y compartir contigo los mismos valores y el sentido de negocio que tú le has impregnado a la empresa, y lo más importante, la confianza de ambas partes. Esto es crucial, porque la personalidad que construimos del negocio tiene que ver con la esencia de ese líder fundador que abre estos espacios. Esta personalidad tiene la parte emocional que impulsa a las personas; cuando tienen un balance entre las dos partes, es cuando se habla de una cultura consciente.

Para concluir, la tarea principal del líder es crear más líderes y ser un facilitador del trabajo de los equipos. La función del liderazgo estará en relación con las competencias requeridas; es necesario crear organizaciones más humanas: todo esto orientado y tomando en cuenta los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogoši-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas

- empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/ica.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2ben%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta

productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>

Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>

Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Jiutepec, Morelos, México

Management skills and the
organizational climate in micro
and small businesses in Jiutepec,
Morelos, Mexico

ALEJANDRA FERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, ALEJANDRO REYES
VELÁZQUEZ, MIGUEL ÁNGEL GÓMEZ VICARIO Y MARÍA DEL
ROCÍO VENTURA AQUINO

Universidad Politécnica del Estado de Morelos

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Por el tamaño de la muestra, es pertinente tomar los valores con ciertas reservas, ya que pueden adolecer de significancia estadística. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva trabajo en equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con 2.5080058; después aparecen las variables de comunicación, negociación, liderazgo y toma de decisiones.

De acuerdo con los resultados específicos, obtenidos para el municipio de Jiutepec, Morelos, la información debe ser tomada en cuenta como un diagnóstico sobre el que los responsables de las

organizaciones y otros actores involucrados (como las autoridades relacionadas con el desarrollo económico local, por ejemplo) pueden tomar decisiones pertinentes en cuanto a las competencias que deben fortalecerse para mejorar las condiciones de vida de quienes forman parte de las empresas y que, como ha quedado demostrado en el presente estudio, repercuten de manera relevante en el clima organizacional.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. Due to the size of the sample, it is pertinent to take the values with certain reservations, since they may suffer from statistical significance. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the variable of teamwork management ability is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with 2.5080058; then the variables of communication, negotiation, leadership and decision-making appear.

According to the specific results, obtained for the municipality of Jiutepec, Morelos, the information should be taken into account as a diagnosis on which those responsible for the organizations and other actors involved (such as the authorities related to local economic development, for example) can make pertinent decisions regarding the competencies that must be strengthened to improve the living conditions of those who are part of the companies and that, as has been demonstrated in this study, have a significant impact on the organizational climate.

Palabras clave: clima organizacional, habilidades directivas, micro y pequeñas empresas.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse

más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 2.1.).

Tabla 2.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demanda líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados

en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 2.2.

Tabla 2.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Jiutepec, Morelos, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 358 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 51.1 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 48.9 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 75 años, con un promedio de 43 años y una moda de 45 años. El 22.9 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 41.1 % con nivel media superior, 35.8 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 58.4 % seguidos de los solteros con 17 %.

La mayoría de los negocios 68.2 % pertenecen al giro comercial, un 24 % a la prestación de servicios y sólo 7.8 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 14.2 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 94.7 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 84.6 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 77.9 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.

H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos.

La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'mucho de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Por el tamaño de la muestra, es pertinente tomar los valores con ciertas reservas, ya que pueden adolecer de significancia estadística.

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 2.3.

Tabla 2.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.295	0.788	4.150	0.475
Toma de decisiones	0.138	0.860	4.120	0.533
Liderazgo	0.235	0.870	4.343	0.461
Comunicación	0.323	0.873	4.330	0.446
Trabajo en equipo	0.512	0.913	4.272	0.508
Clima Organizacional	1	0.887	4.323	0.516

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 2.4, el ajuste absoluto muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.044 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.066, en ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.99 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.989 consideramos ajustes óptimos.

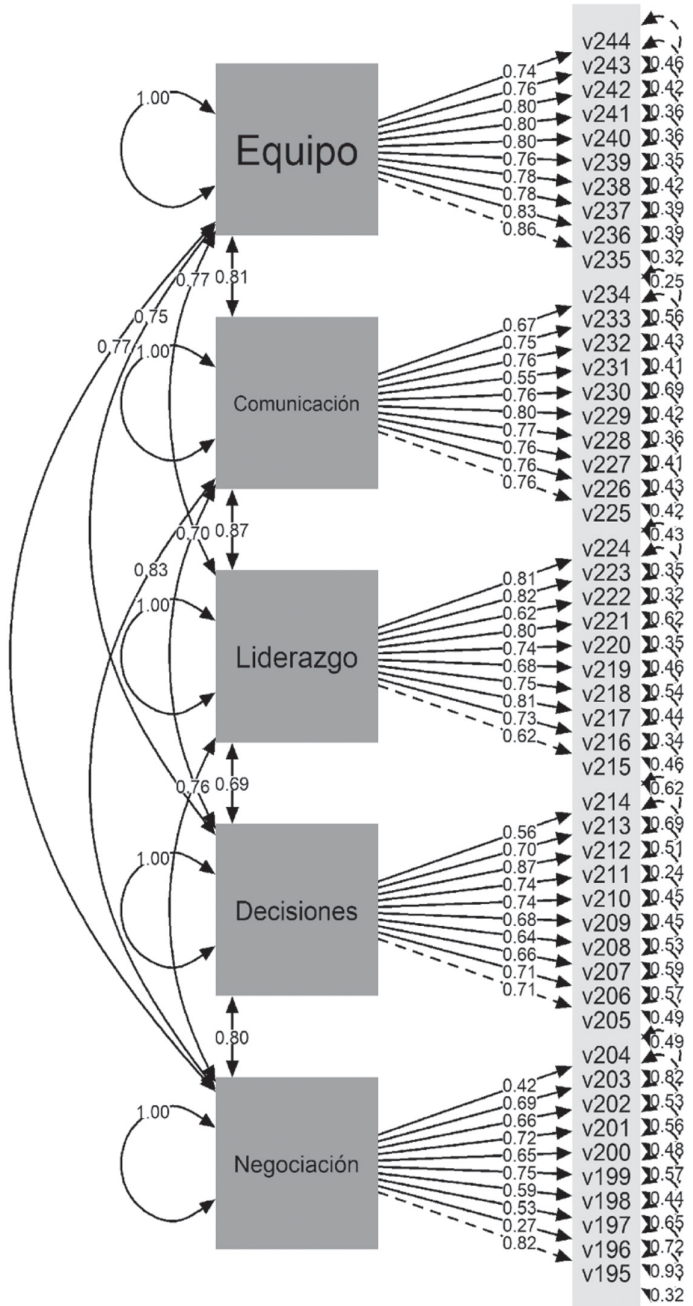


Figura 2.4. Resultado del modelo estructural.
 Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 2.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 2.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 2.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 2.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-1.45559	-0.12765	-0.02391	0.12161	1.12514
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.55131	0.18874	2.921	0.00371
Negociación	0.06962	0.05072	1.373	0.17075
Toma de decisiones	-0.18461	0.04473	-4.127	4.59e-05
Liderazgo	0.23971	0.05834	4.109	4.95e-05
Comunicación	0.16022	0.06651	2.409	0.01651
Trabajo en equipo	0.58708	0.05167	11.361	< 2e-16

Signif. codes: 0 ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1

Residual standard error: 0.3276 on 352 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.6028, Adjusted R-squared: 0.5972

F-statistic: 106.8 on 5 and 352 DF, p-value: < 2.2e-16

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 2.5) por su media (tabla 2.3).

$$y=0.55131 + (0.06962 * 4.15) + (-0.18461 * 4.12) + (0.23971 * 4.343) + (0.16022 * 4.33) + (0.58708 * 4.272)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.55131+0.288923+-0.7605932+1.0410605+0.6937526+2.5080058$$

$$y=4.3224587$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 2.5080058, mientras que la de menor impacto es la toma de decisiones con —0.7605932. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.3224587.

DISCUSIÓN

El orden de mayor a menor, de acuerdo con el coeficiente de correlación de las variables, según su impacto en el clima organizacional para las mypes del municipio de Jiutepec, Morelos, es:

1.	Trabajo en equipo	0.512
2.	Comunicación	0.323
3.	Negociación	0.295
4.	Liderazgo	0.235
5.	Toma de decisiones	0.138

Todas las variables (dependiente e independientes) tienen como elemento común al ser humano. Esto representa, en sí mismo, un grado de complejidad que revela la importancia de que los empresarios a la cabeza de sus organizaciones (debido a que no se puede generalizar la existencia de “áreas de recursos humanos”, más sofisticadas o formalmente establecidas) tomen los resultados de estos estudios como un diagnóstico de las competencias que, como líderes de sus organizaciones, tienen que atender, además de los temas técnicos en cuanto a la legislación, las nóminas, el seguro social, etcétera.

El trabajo es una necesidad básica de la especie en cuanto a su subsistencia, pero también es un área relevante para su autorrealización. Aristóteles afirmó que el ser humano es gregario, pues necesita de la ayuda de otros para vivir. Se sabe

que el hombre y la mujer son seres sociables por naturaleza y, al formar parte de alguna comunidad, se dirigen a la satisfacción de diferentes niveles de necesidades. Las personas que trabajan en entornos de colaboración propicios alcanzan altos estándares de productividad, eficiencia y competitividad deseables en los actuales paradigmas económicos.

Bajo esta priorización y tomando los demás elementos (comunicación, negociación, liderazgo y decisiones) como subyacentes, esta información resulta significativa para el diseño de planes y programas tanto públicos como privados, que aporten competencias pertinentes para el desarrollo y crecimiento de las mypes en el municipio.

Como uno de los trabajos futuros de este equipo de investigación, corresponderá la caracterización y el análisis de los equipos de trabajo que conforman las diversas áreas de las empresas para encontrar los factores que ayuden a proponer las estructuras ideales, características y configuraciones óptimas de los grupos de personas dentro y fuera de las empresas, a fin de que conformen “equipos de trabajo” que, como ya se sabe, definitivamente impactarán (de una manera u otra) en el clima laboral de sus organizaciones.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogosi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>

- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>

- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Bahía de Banderas, Nayarit, México

Management skills and the organizational climate in micro and small businesses in Bahia de Banderas, Nayarit, Mexico

MARÍA DEL CARMEN ENCISO PEÑA, BRENDA LIZ TELLO JIMÉNEZ, LIZ DALIA FLORES CASTAÑEDA Y JESÚS ALFONSO IBARRÍA GARCÍA

Universidad Tecnológica de Bahía de Banderas

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Por el tamaño de la muestra, es pertinente tomar los valores con ciertas reservas, ya que pueden adolecer de significancia estadística. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva comunicación es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con 1.6055034, mientras que la de menor impacto es negociación con 0.1289286. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.2315818, lo cual significa que desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores de las empresas en el mundo, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus

equipos inciden o generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2019).

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. Due to the size of the sample, it is pertinent to take the values with certain reservations, since they may suffer from statistical significance. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the communication managerial ability variable is the one with the greatest impact on the organizational climate, with 1.6055034, while the one with the least impact is negotiation with 0.1289286. The total impact of managerial skills on the organizational climate is 4.2315818, which means that they play a very important role in the satisfaction of the employees of companies in the world, since it has been shown that the way or particularity in which managers who lead their teams influence or generate a direct impact on their satisfaction and, therefore, on their job performance (Moreno & Wong, 2019).

Palabras clave: Bahía de Banderas, clima organizacional, habilidades directivas, mypes.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos

y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 3.1).

Tabla 3.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demanda líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados

en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 3.2.

Tabla 3.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Bahía de Banderas, Nayarit, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 264 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 56.8 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 43.2 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 72 años, con un promedio de 43 años y una moda de 45 años. El 23.1 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 44.7 % con nivel media superior, 30.7 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 58 % seguidos de los solteros con 17 %.

La mayoría de los negocios 67.4 % pertenecen al giro comercial, un 31.4 % a la prestación de servicios y sólo 1.1 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 17 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 29 trabajadores, de las empresas el 96.6 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 92 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 78.4 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.

H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño

de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Por el tamaño de la muestra, es pertinente tomar los valores con ciertas reservas, ya que pueden adolecer de significancia estadística.

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 3.3.

Tabla 3.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.528	0.867	4.071	0.501
Toma de decisiones	0.32	0.936	4.066	0.559
Liderazgo	0.511	0.929	4.246	0.428
Comunicación	0.649	0.938	4.281	0.440
Trabajo en equipo	0.414	0.957	4.200	0.536
Clima Organizacional	1	0.920	4.231	0.449

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 5.4, el ajuste absoluto muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.021 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.062,

en ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.999 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.998 consideramos ajustes óptimos.

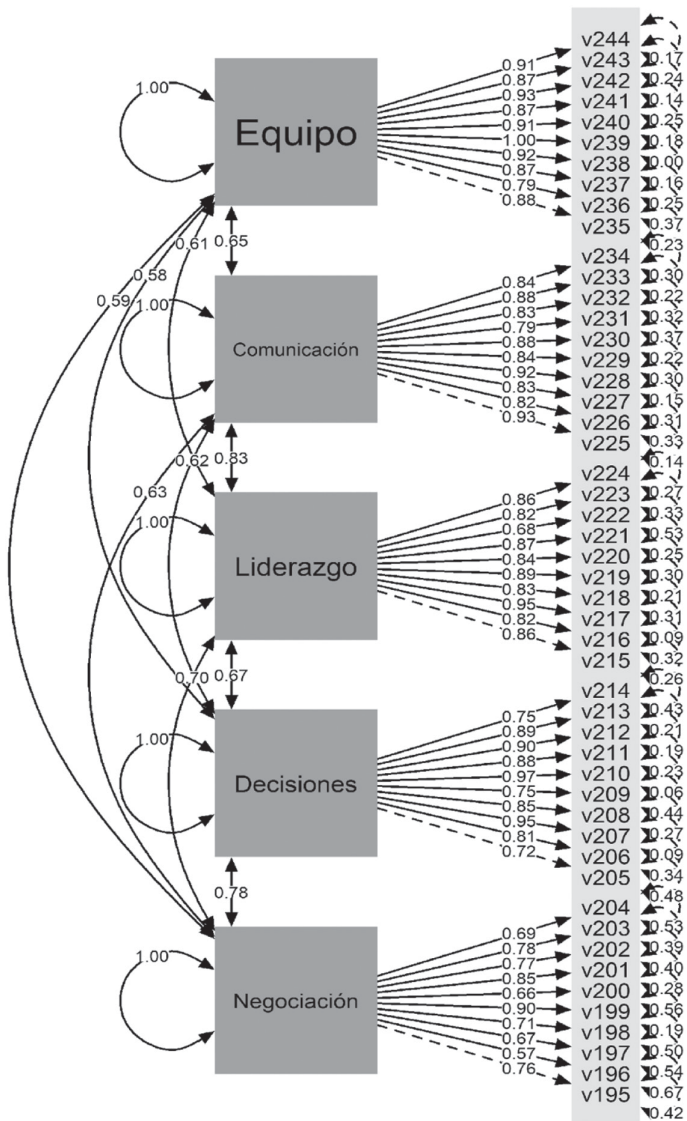


Figura 3.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 3.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 3.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 3.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 3.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-1.57350	-0.05499	-0.02546	0.11634	1.16032
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.59265	0.21144	2.803	0.00545
Negociación	0.03167	0.05391	0.587	0.55743
Toma de decisiones	0.05147	0.04715	1.092	0.27600
Liderazgo	0.32819	0.06991	4.694	4.35e-06
Comunicación	0.37503	0.06497	5.772	2.24e-08
Trabajo en equipo	0.07184	0.04192	1.714	0.08775

Signif. codes: 0 ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1

Residual standard error: 0.305 on 258 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.5465, Adjusted R-squared: 0.5377

F-statistic: 62.17 on 5 and 258 DF, p-value: < 2.2e-16

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 3.5) por su media (tabla 3.3).

$$y=0.59265 + (0.03167 * 4.071) + (0.05147 * 4.066) + (0.32819 * 4.246) + (0.37503 * 4.281) + (0.07184 * 4.2)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.59265+0.1289286+0.209277+1.3934947+1.6055034+0.301728$$

$$y=4.2315818$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es comunicación con 1.6055034, mientras que la de menor impacto es negociación con 0.1289286. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.2315818.

DISCUSIÓN

Las habilidades directivas y el clima laboral son un factor determinante que influye de manera positiva o negativa en la productividad de los empleados y de la empresa; por ello y de acuerdo con el objetivo planteado, la base teórica y los hallazgos obtenidos de las micro y pequeñas empresas, se concluye que las variables trabajo en equipo (0.957), comunicación (0.938), liderazgo (0.929), toma de decisiones y negociación (0.867), resultaron tener una asociación positiva y significativa con el clima organizacional (0.920) en el modelo interno (estructural), lo cual permite confirmar lo propuesto en la literatura acerca del tema y en los diferentes modelos conceptuales, como es el caso de Whetten y Cameron (2016). Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes.

Se estableció que la variable con mayor impacto es comunicación (0.938) y la de menor impacto es negociación (0.867); ambas variables del clima organizacional; sin embargo, de las hipótesis planteadas H_0 : Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype, y H_1 : Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype, se puede validar que las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype, ya que el modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (equipo, comunicación, liderazgo, decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable; en todos los casos, el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la figura 3.4), dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

La minuciosa revisión de la literatura permitió realizar una selección de variables que, desde la perspectiva de las habilidades directivas, pueden incidir en el clima organizacional; específicamente en las mypes de Bahía de Banderas, Nayarit, las cuales son relevantes para el desarrollo económico y social de la región.

En ese sentido, como contribución para el cuerpo académico de investigación CA-O5 UTBB-Análisis Regional y Turismo, se identifica que la habilidad de la comunicación es fundamental para realizar las actividades entre los involucrados dentro de las mypes, y de esta manera, poder lograr objetivos y metas positivamente, favoreciendo un buen clima organizacional. De igual forma, como área de oportunidad, se debe fortalecer la negociación dentro de éstas, ya que es una herramienta clave para alcanzar ciertas metas en el mundo de los negocios, conseguir nuevos clientes, mejorar las condiciones por parte de algún proveedor o establecer sinergias con otras empresas, identificar las necesidades de generar programas de capacitación que contribuyan a su fortalecimiento y a la solución de conflictos. Además, se requiere destacar el resto de las habilidades, porque éstas ayudan a desarrollar las tareas de una manera más eficiente y crear un buen ambiente laboral. Asimismo, es necesario que los dueños o encargados de las mypes dominen estas habilidades directivas para propiciar un buen clima laboral que les permitirá alcanzar el éxito, mejorar la productividad y generar permanencia en las empresas, en la zona de Bahía de Banderas, Nayarit.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/eoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogoši-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.

- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe* (CEPAL).
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MYPES. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing*, Vienna, Austria. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>

- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Compostela, Nayarit, México

Management skills and the organizational climate in micro and small companies in Compostela, Nayarit, Mexico

ROBERTO CHIQUET JIMÉNEZ, TATEWARI LÓPEZ CHACÓN,
JUAN FRANCISCO GÓMEZ CÁRDENAS Y VERÓNICA MELISA
CONTRERAS RODRÍGUEZ

Universidad Autónoma de Nayarit

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva comunicación es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con 1.007913. Estos hallazgos resaltan la importancia de desarrollar habilidades directivas, específicamente en el área de comunicación, en los líderes de las mypes de Latinoamérica. Al fomentar una comunicación efectiva, los líderes pueden contribuir significativamente a la mejora del clima organizacional, lo que, a su vez, promueve la productividad y el bienestar de los empleados. Este conocimiento puede servir como base para la implementación de estrategias de desarrollo de habilidades directivas en las mypes de la región, con el objetivo de maximizar su potencial y contribuir al crecimiento económico sostenible.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the communication managerial ability variable is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with 1.007913. These findings highlight the importance of developing management skills, specifically in the area of communication, in the leaders of mypes in Latin America. By fostering effective communication, leaders can significantly contribute to improving the organizational climate, which, in turn, promotes employee productivity and well-being. This knowledge can serve as a basis for the implementation of management skills development strategies in mypes in the region, with the aim of maximizing their potential and contributing to sustainable economic growth.

Palabras clave: clima organizacional, comunicación, desarrollo, habilidades directivas, micro y pequeñas empresas (mypes).

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la

importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la

falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 4.1.).

Tabla 4.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para

lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan

al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 4.2.

Tabla 4.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Compostela, Nayarit, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 507 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 53.8 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 46.2 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 82 años, con un promedio de 44 años y una moda de 35 años. El 31.8 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 36.7 % con nivel media superior, 27 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 59.8 % seguidos de los solteros con 21.7 %.

La mayoría de los negocios 76.7 % pertenecen al giro comercial, un 21.5 % a la prestación de servicios y sólo 1.8 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 18.1 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 31 trabajadores, de las empresas el 98.2 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 85.6 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 73 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 4.3.

Tabla 4.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.372	0.823	4.149	0.449
Toma de decisiones	0.266	0.903	4.153	0.516
Liderazgo	0.449	0.899	4.297	0.434
Comunicación	0.429	0.888	4.291	0.441
Trabajo en equipo	0.352	0.915	4.303	0.472
Clima Organizacional	1	0.904	4.304	0.462

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 4.4, el ajuste absolutorio muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.031 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.052, en

ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.995 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.995 consideramos ajustes óptimos.

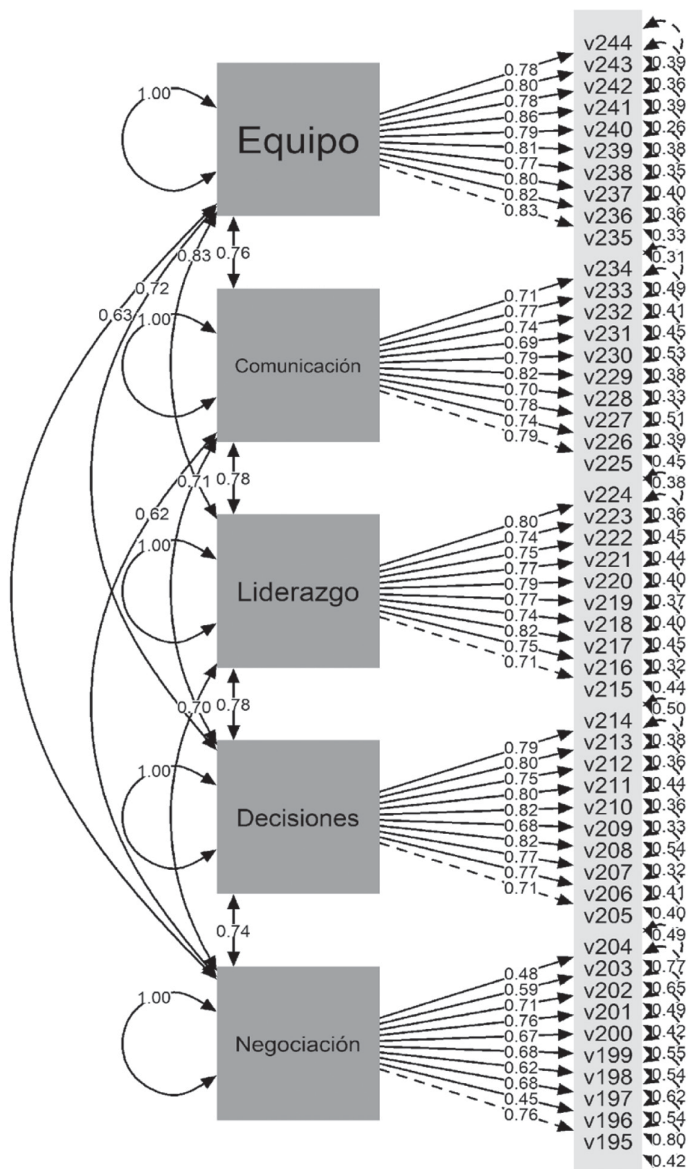


Figura 4.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 4.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 4.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 4.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 4.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-1.65237	-0.09093	-0.00183	0.16902	0.96391
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.36569	0.15927	2.296	0.0221
Negociación	0.20966	0.03898	5.378	1.16e-07
Toma de decisiones	0.06620	0.03980	1.664	0.0968
Liderazgo	0.21228	0.05255	4.040	6.19e-05
Comunicación	0.23489	0.04541	5.172	3.35e-07
Trabajo en equipo	0.20312	0.04566	4.449	1.06e-05

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.3081 on 501 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.5602, Adjusted R-squared: 0.5558

F-statistic: 127.6 on 5 and 501 DF, p-value: $< 2.2e-16$

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 4.5) por su media (tabla 4.3).

$$y=0.36569 + (0.20966 * 4.149) + (0.0662 * 4.153) + (0.21228 * 4.297) + (0.23489 * 4.291) + (0.20312 * 4.303)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.36569+0.8698793+0.2749286+0.9121672+1.007913+0.8740254$$

$$y=4.3046034$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es comunicación con 1.007913, mientras que la de menor impacto es toma de decisiones con 0.2749286. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.3046034.

DISCUSIÓN

El estudio realizado sobre las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Compostela, Nayarit, México, proporciona información valiosa sobre la relación entre estas variables y sus implicaciones para la gestión estratégica de las empresas. Por medio del análisis de los resultados obtenidos en las tablas y una discusión crítica, se pueden extraer las siguientes conclusiones.

En primer lugar, se destaca la importancia de las habilidades directivas en el contexto de las micro y pequeñas empresas. Los resultados muestran que las habilidades de negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, son elementos fundamentales para el éxito de la gestión empresarial. Estas habilidades permiten a los líderes de las empresas establecer relaciones sólidas con sus empleados, tomar decisiones efectivas, motivar y guiar a los equipos de trabajo, así como comunicarse de manera clara y efectiva. Estos descubrimientos respaldan lo planteado en la introducción, donde se menciona la importancia de desarrollar habilidades directivas para lograr las metas y los objetivos estratégicos.

En segundo lugar, se observa que el clima organizacional es un factor determinante en el desempeño y la satisfacción de los empleados en las micro y pequeñas empresas. Un clima organizacional favorable, caracterizado por relaciones de confianza, comunicación abierta, reconocimiento y apoyo, se traduce en un mayor compromiso y productividad por parte de los empleados. Los resultados obtenidos apoyan la idea de que un buen clima organizacional es un diferenciador clave para las empresas, permitiéndoles ser más competitivas en el mercado.

Sin embargo, también se identifican desafíos y problemáticas en relación con las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas. La falta de acceso al financiamiento, la limitada inversión en capacitación de directivos y gerentes, y los efectos negativos de la pandemia por el COVID-19, son algunos de los obstáculos que enfrentan estas empresas. Estos hallazgos ponen de manifiesto la necesidad de diseñar programas de capacitación y apoyo para los líderes de las mypes, con el fin de fortalecer sus habilidades directivas y promover un clima organizacional favorable.

El estudio destaca la relevancia de desarrollar habilidades directivas y promover un clima organizacional satisfactorio en las micro y pequeñas empresas. Los resultados obtenidos avalan lo planteado en la introducción, donde se establecen las preguntas de investigación sobre la relación entre estas variables. Además, se identifican los desafíos y las problemáticas que requieren atención, como la falta de acceso al financiamiento y los efectos de la pandemia. Estos resultados brindan información valiosa para las mypes, al permitirles diseñar estrategias y programas de capacitación que fortalezcan sus habilidades directivas y promuevan un entorno organizacional favorable.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogosi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>

- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>

- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Ixtlán del Río, Nayarit, México

Management skills and the
organizational climate in micro and
small businesses in Ixtlan del Rio,
Nayarit, Mexico

EDGAR IVÁN MARISCAL HARO, LOURDES CONCEPCIÓN
BARRÓN ROMERO, OCTAVIO ARIAS FRÁNCQUEZ Y IDI AMIN
GERMAN SILVA JUG

Universidad Autónoma de Nayarit

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva trabajo en equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, la cual puntúa 1.3605776. Adicionalmente, se puede decir que el modelo es consistente y evidencia una relación causal de las variables toma de decisiones, negociación, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo con el clima organizacional de las mypes del municipio de Ixtlán del Río, Nayarit.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the variable of teamwork management ability is the one that has the greatest impact on the organizational climate, which scores 1.3605776. Additionally, it can be said that the model is consistent and evidences a causal relationship of the variables decision-making, negotiation, leadership, communication and teamwork with the organizational climate of the mypes of the municipality of Ixtlan del Río, Nayarit.

Palabras clave: clima organizacional, micro y pequeña empresa, habilidades directivas, gestión.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes,

de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 5.1.).

Tabla 5.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y

tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan

en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 5.2.

Tabla 5.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado

como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Ixtlán del Río, Nayarit, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 407 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 50.9 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 49.1 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 21 a 80 años, con un promedio de 43 años y una moda de 35 años. El 30 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 45.7 % con nivel media superior, 23.8 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 61.4 % seguidos de los solteros con 20.6 %.

La mayoría de los negocios 64.1 % pertenecen al giro comercial, un 34.4 % a la prestación de servicios y sólo 1.5 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 9.3 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 30 trabajadores, de las empresas el 97.8 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 78.9 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 66.6 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte

estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 5.3.

Tabla 5.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.515	0.909	4.172	0.496
Toma de decisiones	0.443	0.895	4.189	0.438
Liderazgo	0.576	0.897	4.280	0.411
Comunicación	0.627	0.898	4.256	0.417
Trabajo en equipo	0.618	0.890	4.265	0.397
Clima Organizacional	1	0.881	4.283	0.391

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 5.4, el ajuste absolutorio muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.037 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.059, en ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.995 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.995 consideramos ajustes óptimos.

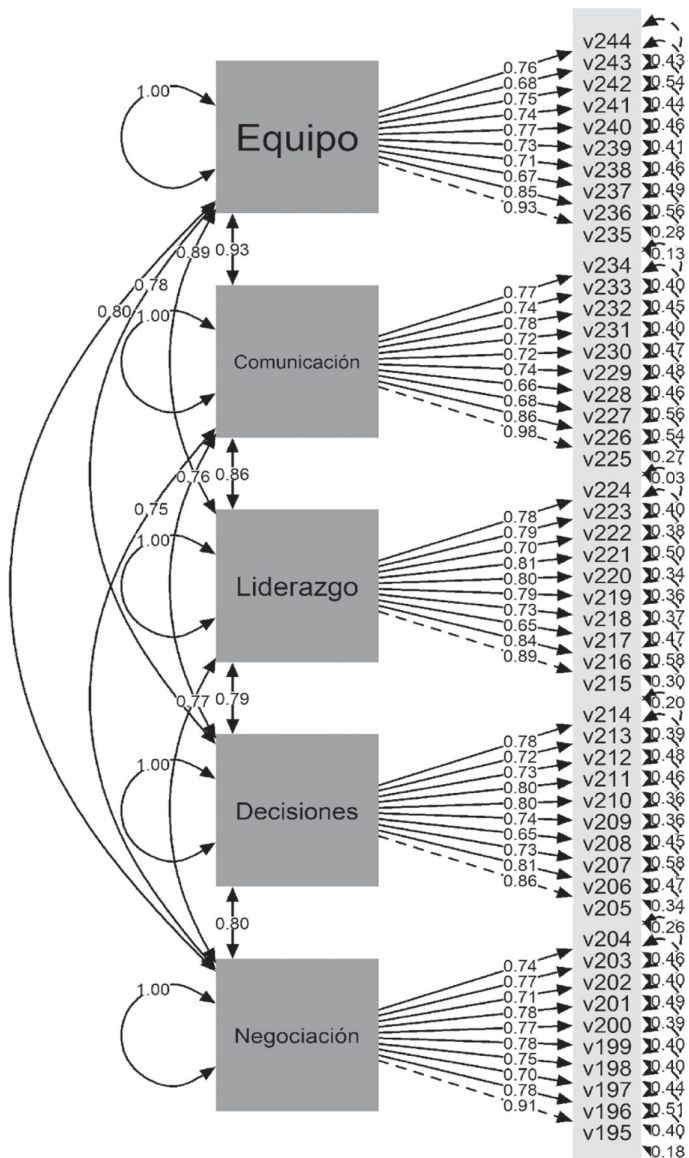


Figura 5.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 5.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 5.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 5.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 5.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-0.89236	-0.06396	-0.04815	0.09100	0.93604
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.57005	0.12637	4.511	8.48e-06
Negociación	0.09016	0.03204	2.814	0.00514
Toma de decisiones	0.05181	0.03869	1.339	0.18126
Liderazgo	0.15654	0.04743	3.301	0.00105
Comunicación	0.25597	0.04559	5.615	3.68e-08
Trabajo en equipo	0.31901	0.05401	5.907	7.46e-09

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.2197 on 401 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.6882, Adjusted R-squared: 0.6843

F-statistic: 177 on 5 and 401 DF, p-value: $< 2.2e-16$

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 5.5) por su media (tabla 5.3).

$$y=0.57005 + (0.09016 * 4.172) + (0.05181 * 4.189) + (0.15654 * 4.28) + (0.25597 * 4.256) + (0.31901 * 4.265)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.57005+0.3761475+0.2170321+0.6699912+1.0894083+1.3605776$$

$$y=4.2832068$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 1.3605776, mientras que la de menor impacto es toma de decisiones con 0.2170321. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.2832068.

DISCUSIÓN

Se puede concluir que las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de las mypes de Ixtlán del Río, Nayarit, México. Los análisis estadísticos correlacionales permiten identificar las causas principales del clima organizacional que permean en las mypes, como se puede observar en la tabla 5.3. Las habilidades directivas toma de decisiones, liderazgo y comunicación, muestran un alfa de Cronbach superior o igual a 0.89, lo cual evidencia una confiabilidad aceptable. Asimismo, la variable negociación supera a las demás con mayor confiabilidad (0.90), seguida por trabajo en equipo. Lo anterior, advierte que los ítems utilizados en el instrumento de medición fueron bien seleccionados y aplicados, lo que hizo posible identificar las fortalezas y debilidades de los directores de las mypes en estudio.

La tabla 5.3 muestra la correlación de las variables con el clima organizacional con valores positivos que en su mayoría son superiores a 0.50. El modelo aplicado indica la existencia de una relación directa y señala que el clima organizacional influye considerablemente en la toma de decisiones, la negociación, el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo.

Los resultados que se muestran del modelo estructural de la tabla 5.4 permiten identificar la perfecta relación con los ítems, al resaltar las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para potenciar el funcionamiento y generar mejores resultados en su organización.

En definitiva, el impacto de las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype queda demostrado, y se resume en la tabla 5.5. Por ello, se puede

afirmar el alto grado de asociación e identificar las necesidades de capacitación en el personal que toma las decisiones. Esto último permitirá potenciar las ventajas competitivas por medio del desarrollo de habilidades directivas.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogoši-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe* (CEPAL).
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>

- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Tepic y Xalisco, Nayarit, México

Management skills and the
organizational climate in micro and
small businesses in Tepic and Xalisco,
Nayarit, Mexico

MÓNICA SÁNCHEZ GONZÁLEZ, XÓCHITL ESTRADA NERI,
MIRIAM FABIOLA GONZÁLEZ COBIAN Y SILVIA LEDESMA
HERNÁNDEZ

Universidad Tecnológica de Nayarit

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con alcance causal, en el cual se analizan cinco variables endógenas que influyen en el clima organizacional (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo).

Se obtuvo como resultado el diseño de un modelo de regresión múltiple al asociar el clima organizacional con dichas variables, el cual es significativo y determina que 64.07 % de la estabilidad del clima organizacional en las mypes de los municipios de Tepic y Xalisco, Nayarit, México, está influenciado por las variables independientes del estudio. De las cinco variables analizadas, se encontró que tres son no significativas de manera individual y dos son significativas, estableciendo que la variable que tiene mayor impacto en el clima organizacional es la habilidad directiva de trabajo en equipo.

La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype, al abrir la oportunidad a las instituciones de educación superior de participar en el desarrollo de habilidades directivas que impacten en el trabajo en equipo y la comunicación, para favorecer el desarrollo económico de la región, mediante el incremento de la productividad y competitividad de las empresas.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented, in which five endogenous variables that influence the organizational climate (negotiation, decision-making, leadership, communication and teamwork) are analyzed.

As a result, the design of a multiple regression model was obtained by associating the organizational climate with said variables, which is significant and determines that 64.07 % of the stability of the organizational climate in the mypes of the municipalities of Tepic and Xalisco, Nayarit, Mexico, is influenced by the independent variables of the study. Of the five variables analyzed, it was found that three are not individually significant and two are significant, establishing that the variable that has the greatest impact on the organizational climate is the managerial ability of teamwork.

The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a mype management model, by opening the opportunity for higher education institutions to participate in the development of management skills that impact teamwork and communication., to promote the economic development of the region, by increasing the productivity and competitiveness of companies.

Palabras clave: clima organizacional, habilidades directivas, micro y pequeñas empresas.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus

metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales, así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 6.1.).

Tabla 6.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2023).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar, que a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados

en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el ‘clima organizacional’ debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 6.2.

Tabla 6.2. Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Tepic y Xalisco, Nayarit, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 386 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 51.8 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 48.2 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 19 a 85 años, con un promedio de 43 años y una moda de 45 años. El 38.9 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 36.5 % con nivel media superior, 21 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 59.1 % seguidos de los solteros con 20.2 %.

La mayoría de los negocios 63 % pertenecen al giro comercial, un 34.7 % a la prestación de servicios y sólo 2.3 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 15.3 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 95.3 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 86.3 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 76.2 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 6.3.

Tabla 6.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con		Media	Desviación Estándar
	clima	Cronbach		
Negociación	0.348	0.843	4.060	0.624
Toma de decisiones	0.289	0.898	4.099	0.662
Liderazgo	0.421	0.892	4.360	0.523
Comunicación	0.452	0.902	4.319	0.539
Trabajo en equipo	0.451	0.932	4.300	0.627
Clima Organizacional	1	0.915	4.268	0.629

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2023).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 6.4. El ajuste absoluto muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) que es de 0 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.048, en

ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) se estimó y muestra un resultado de 1 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 1 consideramos ajustes óptimos.

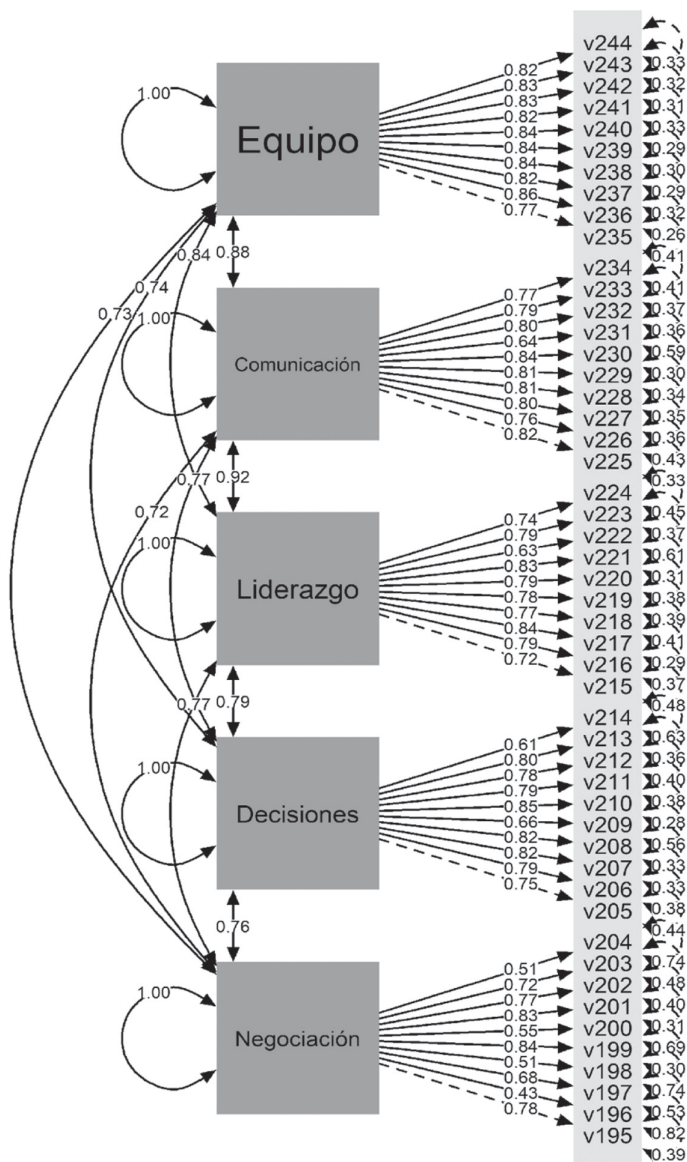


Figura 6.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2023).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 6.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 6.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal múltiple, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 6.5.

Fórmula:

$$y = \text{Clima} = \text{Constante} + \text{Negociación} + \text{Toma de decisiones} + \text{Liderazgo} + \text{Comunicación} + \text{Trabajo en equipo}.$$

Tabla 6.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\ln(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-2.2800	-0.1487	0.0553	0.1780	1.4162
Coeficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.38598	0.17010	2.269	0.0238
Negociación	0.01525	0.04159	0.367	0.7140
Toma de decisiones	-0.01442	0.04268	-0.338	0.7357
Liderazgo	0.12265	0.06996	1.753	0.0804
Comunicación	0.17593	0.06912	2.545	0.0113
Trabajo en equipo	0.60112	0.04999	12.025	$<2e-16$

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.3793 on 380 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.6407, Adjusted R-squared: 0.636

F-statistic: 135.5 on 5 and 380 DF, p-value: $< 2.2e-16$

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2023).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 6.5) por su media (tabla 6.3).

$$y=0.38598 + (0.01525 * 4.06) + (-0.01442 * 4.099) + (0.12265 * 4.36) + (0.17593 * 4.319) + (0.60112 * 4.3)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.38598+0.061915+-0.0591076+0.534754+0.7598417+2.584816$$

$$y=4.2681991$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo, con 2.584816, mientras que la de menor impacto es toma de decisiones con -0.0591076 . El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.2681991.

DISCUSIÓN

Las habilidades directivas son un conjunto de capacidades y conocimientos necesarios para liderar o administrar una organización, las cuales influyen directamente en el clima organizacional que prevalece en una empresa, en factores internos como la motivación, el reconocimiento, la posibilidad de desarrollo, la remuneración, entre otros.

La presente investigación tiene como objetivo determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas, desde la perspectiva de sus directores. Una vez estimado el modelo de predicción, se puede establecer que es significativo y que su bondad de ajuste es de 0.636.

En cuanto a la pregunta de investigación, ¿cuáles son las habilidades directivas que impactan en el clima organizacional de las mypes de Tepic y Xalisco, en Nayarit, México? Se encontró que las variables independientes de comunicación y trabajo en equipo, con coeficientes de 0.17593 y 0.60112, respectivamente, son significativas y confiables como predictoras del comportamiento que predomina en el clima organizacional de las empresas analizadas.

Por el contrario, las variables negociación, toma de decisiones y liderazgo, se consideran estadísticamente no significativas en el modelo de predicción, por lo que se estima necesario realizar un nuevo análisis en el que se excluyan estas variables en la búsqueda de un modelo más exacto de predicción sobre el clima organizacional.

Con base en lo anterior, se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 que establece que las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de las mypes. Esto resalta la importancia del papel de los directores en las mypes, principalmente en su labor de estrategias y tomadores de decisiones, que los ha llevado a comprender la importancia de desarrollar sus habilidades directivas, pues de éstas depende, en gran medida, la percepción que sus empleados tienen respecto al clima organizacional, dado el impacto que éste último tiene en la productividad y competitividad de las mypes, así como en la satisfacción de los empleados.

En el mismo sentido, cabe mencionar que el papel de las instituciones de educación superior es brindar conocimientos y herramientas a los futuros profesionistas que se incorporarán al gremio de directivos de empresas, por lo que es más que necesario asumir la responsabilidad de diseñar estrategias de colaboración que se materialicen en acciones para la mejora de las habilidades de los directores actuales y futuros, y según los resultados aquí presentados, se deben enfocar principalmente en temas relacionados con el trabajo en equipo y la comunicación.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogoši-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas

- empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/ica.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2ben%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta

productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>

Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>

Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de San Pablo Huixtepec, Oaxaca, México

Management skills and the
organizational climate in micro
and small businesses in San Pablo
Huixtepec, Oaxaca, Mexico

VERONICA ELIZABETH TRUJILLO MARTINEZ, LAURA THAIGI
MENDOZA GÓMEZ, ROBERTO VICENTE YESCAS Y MARTA
GORETTI ANDREZ MORALES

Universidad Tecnológica de los Valles Centrales de Oaxaca

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva trabajo en equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con 2.8282589, seguida de la habilidad de comunicación; de igual forma, se detectó que la habilidad de liderazgo es la de menor influencia en el clima organizacional. Conocer la predominancia de cada una de estas variables puede representar

una ventaja competitiva que permitirá generar un programa de formación y capacitación para las mypes de San Pablo Huixtepec, Oaxaca, como parte del proceso de vinculación entre la Universidad Tecnológica de los Valles Centrales de Oaxaca y la comunidad.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the variable of teamwork management ability is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with 2.8282589, followed by communication ability; Likewise, it was detected that leadership ability is the one with the least influence on the organizational climate. Knowing the predominance of each one of these variables can represent a competitive advantage that will allow generating a training program for the mypes of San Pablo Huixtepec, Oaxaca, as part of the linkage process between the Technological University of the Central Valleys of Oaxaca and community.

Palabras clave: clima organizacional, habilidades directivas, mypes.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos

y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 7.1.).

Tabla 7.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados

en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 7.2.

Tabla 7.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mypes) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de San Pablo Huixtepec, Oaxaca, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 481 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 60.9 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 39.1 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 87 años, con un promedio de 44 años y una moda de 42 años. El 25.8 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 29.1 % con nivel media superior, 41.2 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 63.4 % seguidos de los solteros con 20 %.

La mayoría de los negocios 74.6 % pertenecen al giro comercial, un 22.7 % a la prestación de servicios y sólo 2.7 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 21.6 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 98.1 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 88.8 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 85 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de ‘No sé / No aplica’ (1) a ‘muy de acuerdo’ (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 7.3.

Tabla 7.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.508	0.886	4.102	0.520
Toma de decisiones	0.449	0.916	4.043	0.557
Liderazgo	0.499	0.927	4.223	0.518
Comunicación	0.567	0.919	4.205	0.492
Trabajo en equipo	0.664	0.944	4.163	0.579
Clima Organizacional	1	0.945	4.173	0.600

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 7.4, el ajuste absoluto muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.042, en

ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 1 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 1 consideramos ajustes óptimos.

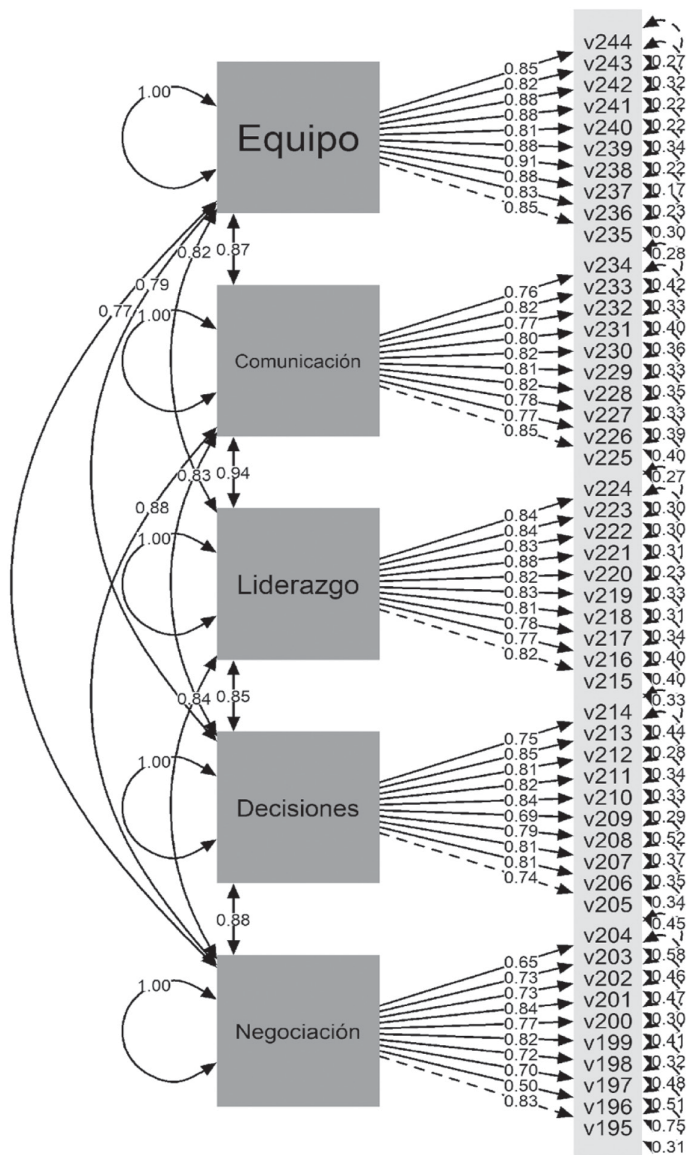


Figura 7.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 7.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 7.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 7.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 7.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-1.41560	-0.09805	-0.02310	0.12987	1.10520
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.04277	0.11943	0.358	0.720395
Negociación	0.05200	0.04552	1.142	0.253903
Toma de decisiones	0.16358	0.04391	3.726	0.000218
Liderazgo	0.02480	0.05506	0.450	0.652582
Comunicación	0.07658	0.06287	1.218	0.223766
Trabajo en equipo	0.67938	0.04003	16.971	< 2e-16

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.2929 on 475 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.7643, Adjusted R-squared: 0.7619

F-statistic: 308.1 on 5 and 475 DF, p-value: < 2.2e-16

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 7.5) por su media (tabla 7.3).

$$y=0.04277 + (0.052 * 4.102) + (0.16358 * 4.043) + (0.0248 * 4.223) + (0.07658 * 4.205) + (0.67938 * 4.163)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.04277+0.213304+0.6613539+0.1047304+0.3220189+2.8282589$$

$$y=4.1724362$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 2.8282589, mientras que la de menor impacto es liderazgo con 0.1047304. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.1724362.

DISCUSIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, se puede concluir que en las micro y pequeñas empresas de San Pablo Huixtepec, Oaxaca, México, la variable trabajo en equipo es la que tiene una influencia trascendental en el clima organizacional de dichas unidades económicas con un valor de 2.8282589; el trabajo en equipo es una de las aptitudes humanas que representa la habilidad para trabajar en grupo o de forma individualizada con las personas: el saber entenderlas y motivarlas representa una manera de fortalecer la identidad empresarial, no sólo toma en cuenta la infraestructura, sino que cobra vital importancia el recurso humano.

De acuerdo con Robbins y Judge (2009), el nivel estratégico de las empresas comete muchos errores; la mayoría de ellos por falta de experiencia, otros por falta de conocimiento; sin embargo, es importante que se reconozca la importancia de las habilidades directivas para reclutar y conservar colaboradores de alto rendimiento.

La influencia de todas las variables del estudio permite identificar que las habilidades técnicas son necesarias, pero no son suficientes para alcanzar el éxito en las organizaciones. Quienes dirigen las organizaciones o empresas realizan su trabajo en el interior de una unidad social compuesta por una o más personas, y ellos, a su vez, son responsables de lograr las metas y los objetivos de la organización por medio de su rol de líder, porque es quien motiva, dirige y orienta a los colaboradores hacia el logro de los indicadores. Por ello es importante señalar que las habilidades directivas en conjunto con las aptitudes personales de quienes

lideran las organizaciones son cruciales para cultivar un clima organizacional óptimo para el desarrollo y crecimiento de la organización.

Paredes et al. (2021) mencionan que el liderazgo juega un papel vital en el éxito de la empresa, debido a que genera un buen clima organizacional y, con ello, logra los objetivos y las metas de la empresa. El estudio realizado representa para San Pablo Huixtepec, Oaxaca, México, un avance significativo en el ámbito empresarial, en donde se puede definir el nivel de influencia que tienen las habilidades gerenciales en las mypes de este municipio.

Es importante que se analice la correlación que existe entre cada una de las cinco habilidades directivas evaluadas a fin de mejorar la gestión empresarial y, por ende, el clima organizacional. Los directivos de las mypes de San Pablo Huixtepec, Oaxaca, México, deben identificar y reconocer cuáles son las habilidades directivas que en ellos predominan y representan una ventaja competitiva sostenible para favorecer el denominado clima organizacional.

De acuerdo con el instrumento aplicado en la zona, la segunda variable con mayor influencia sobre el clima organizacional es la de comunicación. Estos datos permiten dejar de lado las creencias y los supuestos en las mypes de San Pablo Huixtepec; ofrece la oportunidad de generar un programa de formación y capacitación *ad hoc* a las empresas de este municipio que favorezca y desarrolle las habilidades directivas requeridas para el éxito empresarial.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/eoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogosi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.

- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>

- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Santa Cruz Xoxocotlán, Oaxaca, México

Management skills and the
organizational climate in micro
and small businesses in Santa Cruz
Xoxocotlan, Oaxaca, Mexico

MARIBEL TORRES GÓMEZ, ERIKA CRUZ ESTUDILLO, DANIELA
PATRICIA SANTIAGO IBÁÑEZ Y SOCORRO ANAHI MARTÍNEZ
HERNÁNDEZ

Universidad Tecnológica de los Valles Centrales de Oaxaca

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva trabajo en equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con 1.5425653, y la variable negociación es la habilidad que menos impacta con una puntuación de 0.2343261. Se aprueba la H_1 : Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype con 4.2764611. El estudio permite

proponer diversas estrategias para mejorar las habilidades de trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación, que faciliten transitar a un cambio de comportamiento organizacional en las micro y pequeñas empresas del municipio de Santa Cruz Xoxocotlán, Oaxaca.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the variable of teamwork management ability is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with 1.5425653, and the negotiation variable is the skill that has the least impact with a score of 0.2343261. H1 is approved: Management skills affect the organizational climate of the mype with 4.2764611. The study allows proposing various strategies to improve teamwork, communication, leadership, decision-making and negotiation skills, which facilitate the transition to a change in organizational behavior in micro and small businesses in the municipality of Santa Cruz Xoxocotlan, Oaxaca.

Palabras clave: clima organizacional, habilidades directivas, trabajo en equipo y negociación.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos

y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 8.1.).

Tabla 8.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados

en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 8.2.

Tabla 8.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mypes) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Santa Cruz Xoxocotlán, Oaxaca, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 447 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 51.2 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 48.8 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 77 años, con un promedio de 40 años y una moda de 40 años. El 28.2 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 45.2 % con nivel media superior, 25.7 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 57 % seguidos de los solteros con 25.5 %.

La mayoría de los negocios 66.4 % pertenecen al giro comercial, un 30 % a la prestación de servicios y sólo 3.6 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 20.6 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 30 trabajadores, de las empresas el 98 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 87.7 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 73.6 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 8.3.

Tabla 8.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con		Media	Desviación Estándar
	clima	Cronbach		
Negociación	0.268	0.787	4.059	0.515
Toma de decisiones	0.307	0.887	3.974	0.615
Liderazgo	0.353	0.874	4.328	0.482
Comunicación	0.413	0.868	4.315	0.485
Trabajo en equipo	0.406	0.923	4.283	0.564
Clima Organizacional	1	0.897	4.277	0.560

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 8.4, el ajuste absoluto muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.032 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.055, en

ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.994 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.994 consideramos ajustes óptimos.

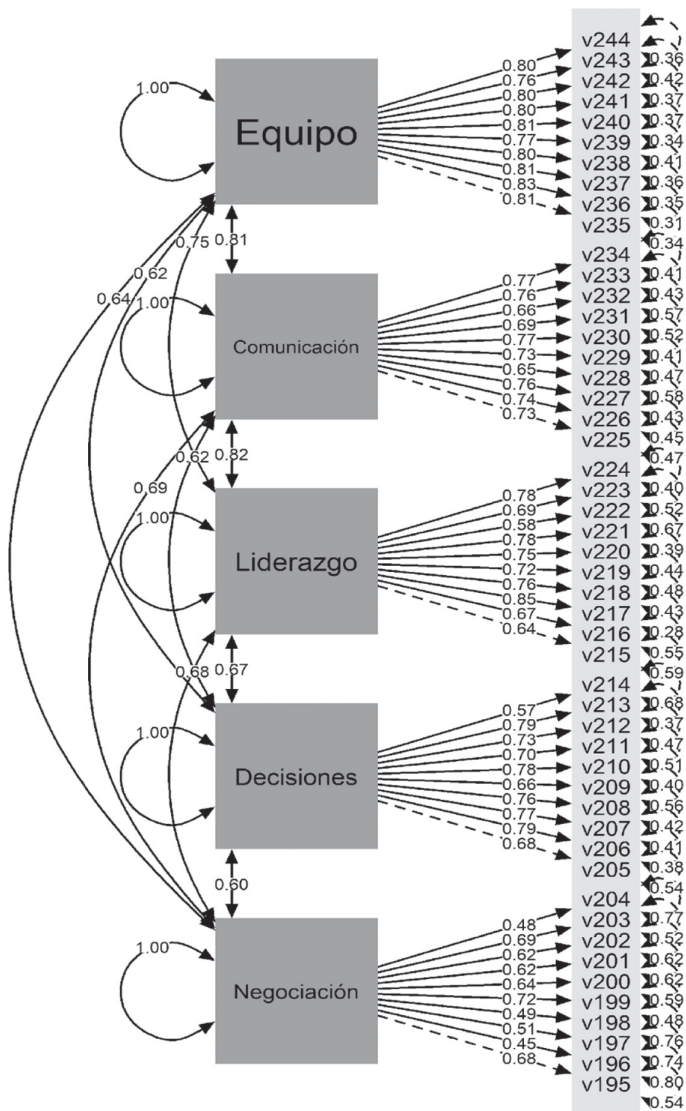


Figura 8.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 8.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 8.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 8.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 8.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-1.81822	-0.15260	0.01974	0.19281	1.04421
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.33384	0.17712	1.885	0.060105
Negociación	0.05773	0.04231	1.364	0.173196
Toma de decisiones	0.16874	0.03667	4.601	5.50e-06
Liderazgo	0.14346	0.05646	2.541	0.011398
Comunicación	0.20261	0.05819	3.482	0.000548
Trabajo en equipo	0.36016	0.04704	7.656	1.22e-13

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.3682 on 441 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.572, Adjusted R-squared: 0.5671

F-statistic: 117.9 on 5 and 441 DF, p-value: $< 2.2e-16$

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 8.5) por su media (tabla 8.3).

$$y=0.33384 + (0.05773 * 4.059) + (0.16874 * 3.974) + (0.14346 * 4.328) + (0.20261 * 4.315) + (0.36016 * 4.283)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.33384+0.2343261+0.6705728+0.6208949+0.8742622+1.5425653$$

$$y=4.2764611$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 1.5425653, mientras que la de menor impacto es negociación con 0.2343261. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.2764611.

DISCUSIÓN

Santa Cruz Xoxocotlán se localiza en la parte central del estado de Oaxaca, en la región de los Valles Centrales de Oaxaca, su población total es de 100 402 habitantes. Es considerado uno de los municipios más activos, aproximadamente 30 % de la PEA no tiene su residencia de trabajo en el mismo municipio, lo que origina un movimiento constante de personas hacia diversas partes de la ciudad (Plan Municipal de Desarrollo, 2023). En este municipio, existen 5 110 establecimientos económicos, de los cuales 5 077 son considerados mypes; éstos se clasifican en los sectores comercio, servicios y manufactura (Inegi, 2023). En el ámbito de los negocios, el clima organizacional ha adquirido una importancia vital y es considerado una parte fundamental en el diseño e implementación de estrategias, que permiten introducir cambios planeados en el comportamiento de los empleados, llevando a las organizaciones a desarrollar ventajas competitivas.

La habilidad directiva negociación tiene un menor impacto en el clima organizacional. Existe una debilidad en presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un consenso en un marco de interés común, un acuerdo aceptable con beneficios mutuos. Es importante que los directivos mejoren sus habilidades y técnicas de negociación con proveedores, colaboradores y clientes. Se podrá tener una negociación exitosa, cuando se tenga conocimiento de las fortalezas y debilidades propias, así como de la contraparte, ser empático y saber escuchar sus necesidades.

La toma de decisiones ayuda a contribuir a una mejor comunicación y a reducir conflictos, alineando los objetivos de la organización y de los colaboradores, al identificar y desarrollar puntos de mejora en el clima organizacional.

El liderazgo es una de las habilidades directivas que menos incide en el clima organizacional en la zona de estudio, lo cual es un área de oportunidad para mejorar por medio de diversos talleres que permitan fortalecer las buenas prácticas, fomentar el crecimiento personal, así como desarrollar habilidades y competencias de los miembros de las mypes.

La comunicación quedó en segundo lugar de impacto sobre el clima organizacional. Para fortalecer la comunicación, se propone tener manuales organizacionales que contribuyan a realizar un trabajo eficiente sin improvisaciones; compartir circulares para difundir información legal y social, los formatos electrónicos son más fáciles de publicar y son ecológicos; convocar a reuniones para capacitar, coordinar tareas o tomar decisiones, ahora pueden ser presenciales o por videollamada; establecer un buzón para conocer las opiniones y sugerencias. Así, se promoverá entre los colaboradores la capacidad de escuchar, hacer preguntas y expresar ideas para beneficio de la empresa u organización.

El trabajo en equipo tiene mayor repercusión en el clima organizacional, por lo cual se considera que, si se mantiene una conversación clara y fluida entre los integrantes, así como el establecimiento de un sistema de colaboración y buenas relaciones interpersonales, se puede propiciar un clima laboral apropiado.

De acuerdo con los resultados obtenidos en los análisis de correlación y regresión, la hipótesis H_1 : Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype, se comprueba con una incidencia de 4.2764611.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogosi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).

- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MYPES. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- INEGI. (30 de Mayo de 2023). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Obtenido de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>

- Plan Municipal de Desarrollo. (30 de mayo de 2023). *Municipio de Santa Cruz Xoxocotlán*. Obtenido de Municipio de Santa Cruz Xoxocotlán: <https://santacruzoxocotlan.gob.mx/download/plan-municipal-de-desarrollo-sostenible/>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Atlixco, Puebla, México

Management skills and the
organizational climate in micro
and small companies in Atlixco,
Puebla, Mexico

LIZZETH HERNÁNDEZ CARNALLA, ARELY VELÁZQUEZ
DOMÍNGUEZ, VÍCTOR GENARO LUNA FERNÁNDEZ Y FABIOLA
OLVERA TORRES

*Benemérita Universidad Autónoma de Puebla/Instituto Tecnológico
Superior de Atlixco*

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva comunicación es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con 1.3460918. De los datos obtenidos de una muestra de 404 instrumentos de medición tipo encuesta, aplicados a directivos de mypes de la región de Atlixco, Puebla, se corroboró que las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de las mypes. Las habilidades directivas de negociación, decisiones y liderazgo, resultaron tener menor impacto, lo que indica que los directivos de las mypes desconocen la incidencia de estas

variables en el clima organizacional, lo que incurrirá negativamente en el logro de los objetivos empresariales.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the communication managerial ability variable is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with 1.3460918. From the data obtained from a sample of 404 survey-type measurement instruments, applied to managers of mypes in the Atlixco region, Puebla, it was confirmed that managerial skills affect the organizational climate of mypes. The management skills of negotiation, decisions and leadership, turned out to have less impact, which indicates that the managers of the mypes are unaware of the incidence of these variables in the organizational climate, which will incur negatively in the achievement of business objectives.

Palabras clave: comunicación, clima organizacional, habilidad directiva, negociación, mypes.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos

y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 9.1).

Tabla 9.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados

en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 9.2.

Tabla 9.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Atlixco, Puebla, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 377 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 52 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 48 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 19 a 88 años, con un promedio de 41 años y una moda de 45 años. El 31.3 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 37.1 % con nivel media superior, 28.6 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 47.7 % seguidos de los solteros con 23.6 %.

La mayoría de los negocios 77.7 % pertenecen al giro comercial, un 20.7 % a la prestación de servicios y sólo 1.6 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 15.1 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 32 trabajadores, de las empresas el 92.8 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 88.6 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 84.4 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de ‘No sé / No aplica’ (1) a ‘muy de acuerdo’ (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 9.3.

Tabla 9.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con		Media	Desviación Estándar
	clima	Cronbach		
Negociación	0.333	0.811	4.093	0.556
Toma de decisiones	0.193	0.869	4.072	0.605
Liderazgo	0.297	0.891	4.288	0.550
Comunicación	0.443	0.888	4.243	0.535
Trabajo en equipo	0.401	0.893	4.265	0.541
Clima Organizacional	1	0.872	4.284	0.539

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 9.4, el ajuste absoluto muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.01 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.05, en

ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 1 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 1 consideramos ajustes óptimos.

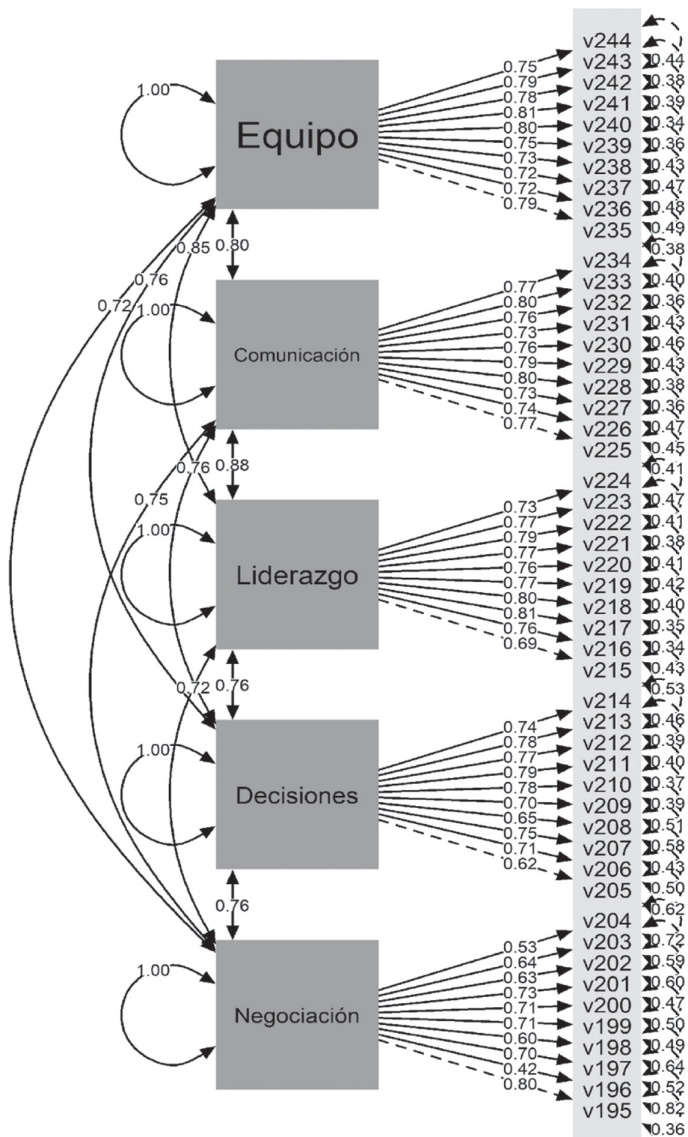


Figura 9.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 9.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 9.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 9.5.

Fórmula:

$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}$.

Tabla 9.5 Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-1.34740	-0.18320	-0.00315	0.18797	0.94475
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.47974	0.15037	3.190	0.00154
Negociación	0.04470	0.04185	1.068	0.28616
Toma de decisiones	0.07653	0.04026	1.901	0.05812
Liderazgo	0.21667	0.05342	4.056	6.09e-05
Comunicación	0.31725	0.05422	5.851	1.08e-08
Trabajo en equipo	0.24255	0.05068	4.786	2.46e-06

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.3232 on 371 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.6447, Adjusted R-squared: 0.64

F-statistic: 134.7 on 5 and 371 DF, p-value: $< 2.2e-16$

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 9.5) por su media (tabla 9.3).

$$y=0.47974 + (0.0447 * 4.093) + (0.07653 * 4.072) + (0.21667 * 4.288) + (0.31725 * 4.243) + (0.24255 * 4.265)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.47974+0.1829571+0.3116302+0.929081+1.3460918+1.0344757$$

$$y=4.2839757$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es comunicación con 1.3460918, mientras que la de menor impacto es negociación con 0.1829571. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.2839757.

DISCUSIÓN

Con base en los resultados obtenidos, se puede inferir que la habilidad directiva que resultó tener mayor impacto en el clima organizacional, en las mypes de Atlixco, Puebla, es la comunicación con 1.3460918, lo cual es un instrumento clave en cualquier ámbito social y, con mayor razón, en las pequeñas y medianas empresas; una comunicación efectiva entre la parte directiva y los trabajadores favorece el clima organizacional, lo que coadyuva a retener y desarrollar talento humano.

La comunicación efectiva se define técnicamente como un proceso mediante el cual un conjunto de significados toma forma de mensaje y es trasladado a una persona o un grupo de ellas, de tal manera que el significado percibido debe ser equivalente a lo que los indicadores del mismo intentaron transmitir (Lucas, 1997). La comunicación efectiva contribuye al logro de resultados empresariales, genera competencias distintivas y ventajas competitivas sobre otras mypes. La habilidad directiva que el gerente debe desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados en el interior de las mypes en la región de Atlixco es la comunicación.

Se puede observar que las habilidades directivas de negociación, decisiones y liderazgo, resultaron tener menor impacto en el clima organizacional, lo que denota cómo los directivos de las mypes desconocen la incidencia de estas variables, pues, en su conjunto, dichas variables determinan el clima organizacional que experimentan los empleados. Por ello, una comunicación efectiva resultará en empleados satisfechos con su organización y su ambiente laboral. Un inapropiado

clima organizacional incidirá negativamente en el logro de los objetivos empresariales.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegría-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/eoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogoši-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>

- Lucas A. (1997) *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Barcelona: Editorial Colección Boch Comunicación.
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Altepexi, Ajalpan, Santiago Miahuatlán y Tehuacán, Puebla, México

Management skills and organizational
climate in micro and small
businesses in Altepexi, Ajalpan,
Santiago Miahuatlan and Tehuacan,
Puebla, Mexico

ANGÉLICA BELÉN RUÍZ CONTRERAS, CRISTINA RODRÍGUEZ
SUÁREZ, MIGUEL ANTONIO MASCARÚA ALCÁZAR Y SIMÓN
OREA BARRAGÁN

Universidad Tecnológica de Tehuacán

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mpe en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre

los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva liderazgo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con 1.5852873, mientras que la variable comunicación es la de menor impacto con una puntuación de 0.0922488.

El presente estudio que aborda el análisis sistémico de la micro y pequeña empresa se realizó mediante un análisis de estadísticas descriptivas con una encuesta que se aplicó a 601 microempresarios de diferentes giros de actividad económica en la ciudad de Tehuacán y la zona conurbada. El estudio demuestra que sí hay incidencia de las habilidades directivas en el clima organizacional, ya que mediante el liderazgo se logra la motivación de los colaboradores que reditúa en mejores niveles de desempeño laboral en la empresa; sin embargo, la comunicación deberá realizarse con mayor efectividad, pues facilitará el alcance de los objetivos y las metas comunes en las organizaciones.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the leadership management ability variable is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with 1.5852873, while the communication variable is the one with the least impact with a score of 0.0922488.

The present study that addresses the systemic analysis of micro and small businesses was carried out through an analysis of descriptive statistics with a survey that was applied to 601 microentrepreneurs from different lines of economic activity in the city of Tehuacan and the metropolitan area. The study shows that there is an incidence of managerial skills in the organizational climate, since through leadership the motivation of the collaborators is achieved, which results in better levels of work performance in the company; however, communication must be carried out more effectively, since it will facilitate the achievement of common objectives and goals in organizations.

Palabras clave: clima organizacional, habilidades directivas, micro y pequeñas empresas.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o

directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas

organizacionales, así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 10.1.).

Tabla 10.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por

experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demanda líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 10.2.

Tabla 10.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Altepexi, Ajalpan, Santiago Miahuatlán y Tehuacán, Puebla, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del

95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 542 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 49.6 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 50.4 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 78 años, con un promedio de 40 años y una moda de 45 años. El 33 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 33.6 % con nivel media superior, 29.5 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 48.3 % seguidos de los solteros con 25.8 %.

La mayoría de los negocios 72.3 % pertenecen al giro comercial, un 22.9 % a la prestación de servicios y sólo 4.8 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 16.8 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 94.8 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 88.4 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 79 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación,

trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 10.3.

Tabla 10.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.386	0.835	4.119	0.543
Toma de decisiones	0.291	0.884	4.119	0.566
Liderazgo	0.322	0.877	4.383	0.443
Comunicación	0.412	0.893	4.335	0.475
Toma de decisiones	0.374	0.906	4.315	0.487
Clima Organizacional	1	0.897	4.324	0.488

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 10.4, el ajuste absolutorio muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.02 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.045, en ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.998 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.998 consideramos ajustes óptimos

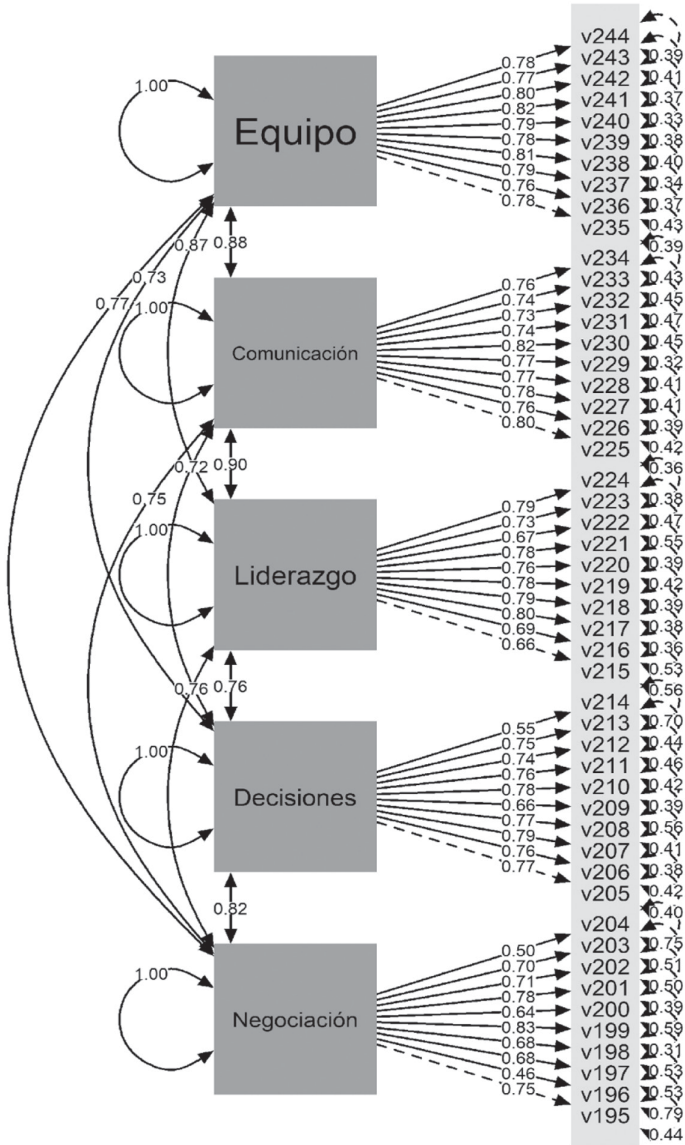


Figura 10.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 10.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (trabajo en equipo,

comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 10.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 10.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 10.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-1.51303	-0.15449	0.00366	0.15249	1.07844
Coeficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.50647	0.14055	3.603	0.000343
Negociación	0.10316	0.03521	2.930	0.003539
Toma de decisiones	0.05430	0.03394	1.600	0.110220
Liderazgo	0.36169	0.05353	6.757	3.69e-11
Comunicación	0.02128	0.05106	0.417	0.677009
Trabajo en equipo	0.34566	0.04745	7.285	1.16e-12

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.3139 on 536 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.5894, Adjusted R-squared: 0.5856

F-statistic: 153.9 on 5 and 536 DF, p-value: < 2.2e-16

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 10.5) por su media (tabla 10.3).

$$y=0.50647 + (0.10316 * 4.119) + (0.0543 * 4.119) + (0.36169 * 4.383) + (0.02128 * 4.335) + (0.34566 * 4.315)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.50647+0.424916+0.2236617+1.5852873+0.0922488+1.4915229$$

$$y=4.3241067$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es liderazgo con 1.5852873, mientras que la de menor impacto es comunicación con 0.0922488. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.3241067.

DISCUSIÓN

De acuerdo con Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017), para potenciar la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable en una organización, es preciso contar con directivos que reúnan las habilidades directivas, operativas y de gestión, dirección del talento humano, entre otras, donde las primeras en los últimos años han desempeñado un papel muy importante en el clima organizacional, la satisfacción de los colaboradores y, por ende, en su desempeño laboral.

En cuanto a los resultados estadísticos de regresión lineal (tabla 10.5), en los municipios de Tehuacán, Ajalpan, Altepexi y Santiago Miahuatlán, se observa que la variable que tiene mayor impacto es liderazgo con 1.5852873, seguida de la variable Trabajo en equipo con 1.4915229, la variable negociación con 0.424916, mientras que la variable con menor impacto en relación con el clima organizacional es la variable comunicación con 0.0922488. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.3241067.

Por ello, en el presente estudio, la H_1 se acepta al demostrarse incidencia de las habilidades directivas en el clima organizacional, aún cuando en la tabla 10.3, donde se establecen los promedios de las variables, se demuestra en apariencia que la comunicación es la variable con mayor peso hacia la variable dependiente; pero a la luz de las regresiones lineales, se puede observar que el impacto más importante está en la variable liderazgo.

REFERENCIAS

Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.

- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogozi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>

- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2ben%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Chapulco, Tepanco de López y Vicente Guerrero, Puebla, México

Management skills and the
organizational climate in micro and
small businesses in Chapulco, Tepanco
de Lopez and Vicente Guerrero,
Puebla, Mexico

ESPERANZA COLMENARES OLIVERA, ISMAEL FLORES OLIVERA,
JESÚS ANDRÉS ARZOLA FLORES Y HÉCTOR BERNARDO
ORTEGA GINES

Universidad Tecnológica de Tehuacán

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Por el tamaño de la muestra, es pertinente tomar los valores con ciertas reservas, ya que pueden adolecer de significancia estadística. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de

conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva trabajo en equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con 1.9967394.

Por medio del análisis descriptivo, se mide el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype utilizando la regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable independiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

Partiendo de la información cuantitativa, se establece el modelo estructural, donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan, planteando la existencia de cinco variables exógenas con una relación causal recíproca.

Finalmente, se puede conocer el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. Due to the size of the sample, it is pertinent to take the values with certain reservations, since they may suffer from statistical significance. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the variable of teamwork management ability is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with 1.9967394.

Through descriptive analysis, the impact of management skills on the organizational climate of the mype is measured using linear regression, where the organizational climate is the independent variable and the independent variables are negotiation, decision making, leadership, communication and teamwork.

Based on the quantitative information, the structural model is established, where the direction of the relationships between the various variables and the effect they cause is shown, proposing the existence of five exogenous variables with a reciprocal causal relationship.

Finally, it is possible to know the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies.

Palabras clave: micro y pequeñas empresas, habilidades directivas, clima organizacional.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100

millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 11.1.).

Tabla 11.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por

experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el 'clima organizacional' debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 11.2.

Tabla 11.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Chapulco, Tepanco de López y Vicente Guerrero, Puebla, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del

95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 375 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 52.8 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 47.2 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 19 a 78 años, con un promedio de 41 años y una moda de 45 años. El 13.9 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 39.2 % con nivel media superior, 39.5 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 56 % seguidos de los solteros con 24 %.

La mayoría de los negocios 81.1 % pertenecen al giro comercial, un 17.3 % a la prestación de servicios y sólo 1.6 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 13.3 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 30 trabajadores, de las empresas el 97.6 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 92.8 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 83.7 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación,

trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Por el tamaño de la muestra, es pertinente tomar los valores con ciertas reservas, ya que pueden adolecer de significancia estadística.

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 11.3.

Tabla 11.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.46	0.903	4.110	0.592
Toma de decisiones	0.4	0.920	4.149	0.549
Liderazgo	0.535	0.921	4.295	0.499
Comunicación	0.542	0.920	4.274	0.499
Toma de decisiones	0.478	0.915	4.269	0.479
Clima Organizacional	1	0.916	4.265	0.496

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 11.4, el ajuste absolutorio muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.022 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.054, en ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.998 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.998 consideramos ajustes óptimos.

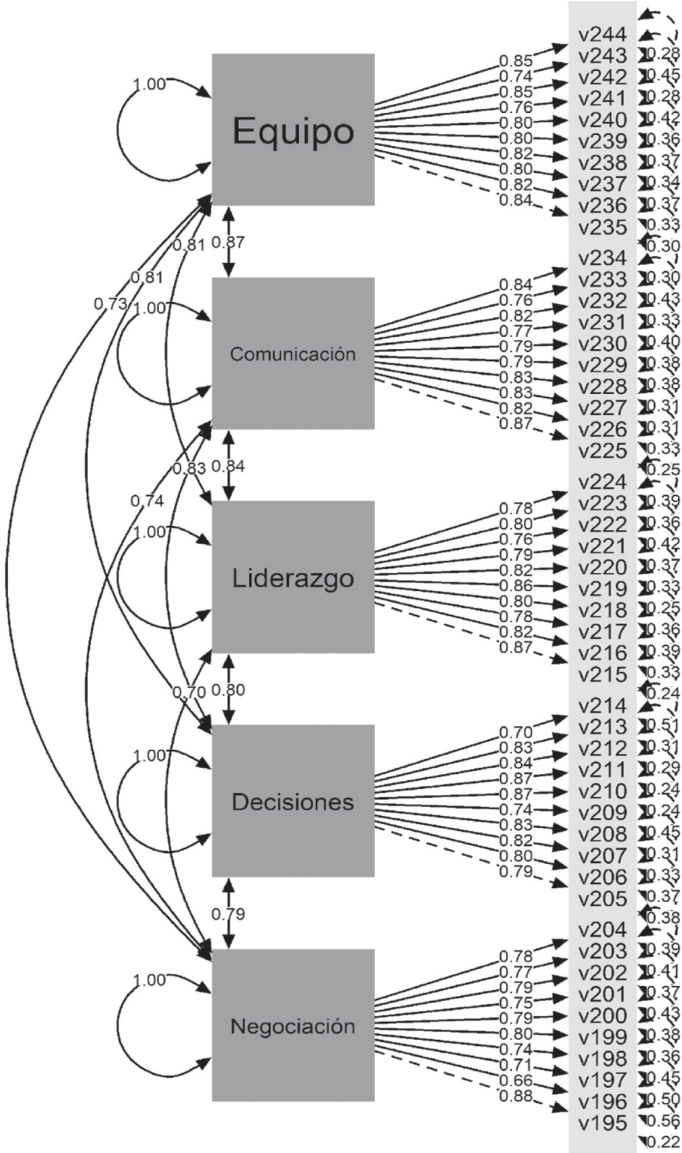


Figura 11.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 11.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 11.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 11.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 11.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-1.59116	-0.08504	-0.00112	0.11879	1.22011
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.42271	0.14625	2.890	0.004075
Negociación	0.09873	0.03461	2.853	0.004576
Toma de decisiones	0.05473	0.04658	1.175	0.240686
Liderazgo	0.07751	0.04941	1.569	0.117534
Comunicación	0.20577	0.05251	3.918	0.000106
Trabajo en equipo	0.46773	0.05475	8.542	3.5e-16

Signif. codes: 0 '****' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.2909 on 369 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.6606, Adjusted R-squared: 0.656

F-statistic: 143.6 on 5 and 369 DF, p-value: < 2.2e-16

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 11.5) por su media (tabla 11.3).

$$y=0.42271 + (0.09873 * 4.11) + (0.05473 * 4.149) + (0.07751 * 4.295) + (0.20577 * 4.274) + (0.46773 * 4.269)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.42271+0.4057803+0.2270748+0.3329054+0.879461+1.9967394$$

$$y=4.2646709$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 1.9967394, mientras que la de menor impacto es toma de decisiones con 0.2270748. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.2646709.

DISCUSIÓN

En la tabla 11.1, se observa que las actividades que tienen mayor impacto en el sector de las microempresas son el comercio al por mayor y al por menor con 92 % y el indicador de otras actividades comunitarias, sociales y personales con 95 %; estas variables son consideradas para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial.

La tabla 11.3 muestra que las seis variables que son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y clima organizacional que presentan consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio oscilan entre 0.903 en el indicador negociación y 0.921 en el indicador liderazgo; de la misma forma, se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional con una ponderación mínima en toma de decisiones de 0.40 y máxima en el elemento comunicación con 0.542; no obstante, es necesario realizar una prueba estadística para verificar diferencias significativas.

Por otra parte, el modelo estructural del instrumento en la figura 11.4 muestra en el ajuste absolutorio el error cuadrático medio de aproximación de 0.022 y el residuo cuadrático medio estandarizado de 0.054; en ambos casos, éstos se consideran aceptables. En el ajuste comparativo, se observa un resultado de 0.998 y en el índice de Tucker-Lewis de 0.998, los cuales se consideran ajustes óptimos.

En el modelo estructural que se presenta en la figura 11.4, se observa la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. Este modelo plantea que existen cinco variables exógenas con una relación causal

recíproca que son trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación. Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable; en todos los casos, el grado de significancia fue <0.05 , dando un correcto ajuste del modelo.

A fin de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype, se presenta la regresión lineal en la tabla 11.5, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, decisiones, liderazgo y comunicación.

Finalmente, en la tabla 11.5, se puede apreciar que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 1.9967394, en tanto que la de menor impacto es toma de decisiones con 0.2270748. Con esta base, se concluye que el impacto total que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional que se desprenden de las zonas objeto de estudio establecidas es de 4.2646709.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/eoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Gogoi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MYPES. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2ben%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>

- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Puebla, Puebla, México

Management skills and the
organizational climate in micro
and small businesses in Puebla,
Puebla, Mexico

EMMA BIVIANO PÉREZ, MARÍA BEATRIZ FLORES ELIZONDO,
MARÍA TERESA ABIRACHED FERNÁNDEZ Y MARÍA DE
LOURDES AVELINO TEPANECATL

Universidad Tecnológica de Puebla

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva trabajo en equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con una puntuación de 1.8409135, mientras que la que de menor impacto es la habilidad directiva toma de decisiones con 0.063879; comparando el impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional con 4.2615405, el resto de las variables exógenas muestran una relación poco significativa con la variable clima laboral. Lo anterior, implica que la práctica directiva debe enfocar sus esfuerzos en el fortalecimiento del equipo para mejorar la productividad de la empresa e incentivar la creación de un ambiente positivo

y de motivación, poniendo de manifiesto el resto de las habilidades que conjugan el ejercicio ejecutivo, desde luego sin aislar el resto de las variables, ya que complementarán la operación integral en las organizaciones.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the variable of teamwork managerial ability is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with a score of 1.8409135, while the one with the least impact is the decision-making managerial ability with 0.063879; Comparing the total impact of managerial skills on the organizational climate with 4.2615405, the rest of the exogenous variables show an insignificant relationship with the work climate variable. The foregoing implies that management practice should focus its efforts on strengthening the team to improve the company's productivity and encourage the creation of a positive and motivational environment, highlighting the rest of the skills that combine the executive exercise, Of course, without isolating the rest of the variables, since they will complement the integral operation in the organizations.

Palabras clave: habilidades directivas, productividad-mypes, clima organizacional.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde

los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 12.1.).

Tabla 12.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demanda líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados

en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 12.2.

Tabla 12.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Puebla, Puebla, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 418 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 47.8 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 52.2 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 19 a 84 años, con un promedio de 42 años y una moda de 45 años. El 28.9 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 42.8 % con nivel media superior, 25.6 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 51 % seguidos de los solteros con 20.8 %.

La mayoría de los negocios 76.1 % pertenecen al giro comercial, un 22 % a la prestación de servicios y sólo 1.9 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 12.7 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 92.6 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 87.6 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 70.6 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 13.3.

Tabla 13.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con		Media	Desviación Estándar
	clima	Cronbach		
Negociación	0.233	0.837	4.065	0.597
Toma de decisiones	0.046	0.883	3.980	0.679
Liderazgo	0.363	0.874	4.388	0.495
Comunicación	0.297	0.889	4.352	0.523
Trabajo en equipo	0.343	0.927	4.228	0.644
Clima Organizacional	1	0.920	4.261	0.657

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 12.4, el ajuste absolutorio muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.038 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.059, en ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un

resultado de 0.99 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.99 consideramos ajustes óptimos.

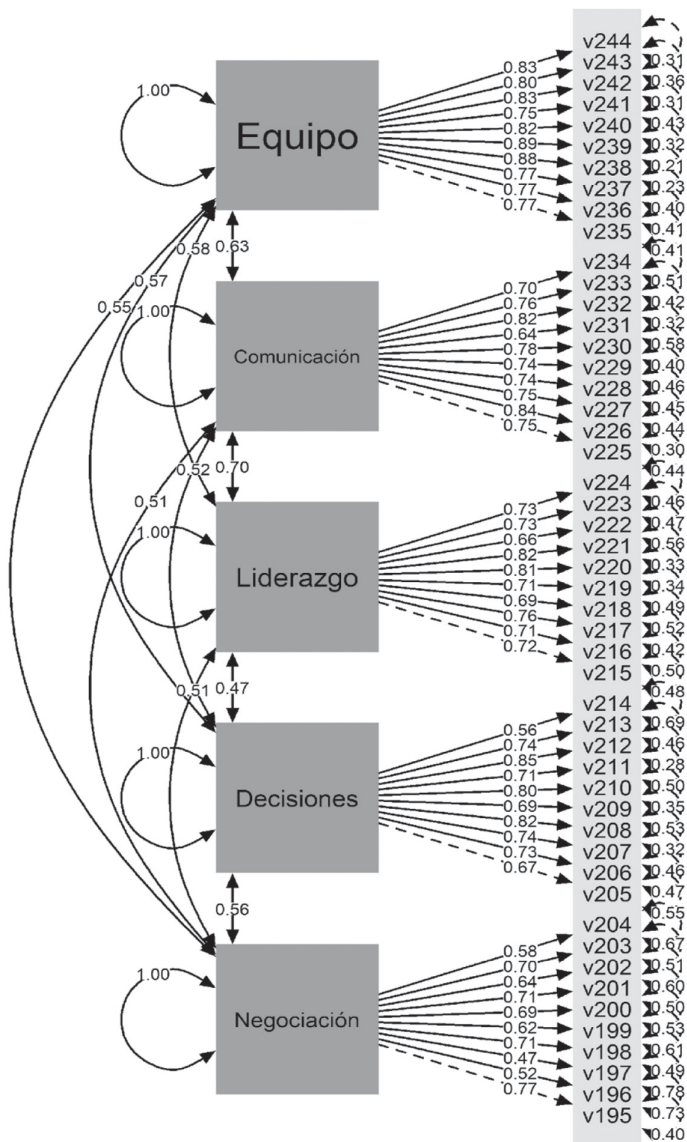


Figura 12.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 12.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 12.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 12.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 12.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-2.93430	-0.18856	0.03113	0.20976	1.43084
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.02960	0.22712	0.130	0.896365
Negociación	0.07606	0.04606	1.651	0.099450
Toma de decisiones	0.01605	0.04130	0.389	0.697719
Liderazgo	0.22807	0.05979	3.814	0.000157
Comunicación	0.23373	0.05876	3.977	8.23e-05
Trabajo en equipo	0.43541	0.04738	9.190	$< 2e-16$

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.4592 on 412 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.5167, Adjusted R-squared: 0.5108

F-statistic: 88.09 on 5 and 412 DF, p-value: $< 2.2e-16$

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 12.5) por su media (tabla 12.3).

$$y=0.0296 + (0.07606 * 4.065) + (0.01605 * 3.98) + (0.22807 * 4.388) + (0.23373 * 4.352) + (0.43541 * 4.228)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.0296+0.3091839+0.063879+1.0007712+1.017193+1.8409135$$

$$y=4.2615405$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 1.8409135, mientras que la de menor impacto es toma de decisiones con 0.063879. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.2615405.

DISCUSIÓN

Las empresas estudiadas mostraron que la productividad de los colaboradores es mayor si existe un clima organizacional idóneo que permita una comunicación fluida. Esta variable en el estudio se pondera en la media con 4.352 y demuestra su relación con la toma de decisiones con 3.980. Al analizar las variables señaladas, se observa que el clima organizacional se posiciona en segundo lugar con una correlación estrecha relativa a la variable equipo, lo cual es vital en toda organización para elevar el índice de productividad.

Desde otro enfoque, las habilidades directivas propias del liderazgo, que en la media se ubica con 4.388, representan en cada organización un aspecto que denota directamente en las variables toma de decisiones y negociación; por tanto, las metas planteadas se logran si los directivos se encuentran preparados para la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Al analizar las variables exógenas con una relación causal recíproca, se identifican trabajo en equipo, comunicación, liderazgo y negociación, como las más significativas. Sin embargo, al realizar la regresión lineal, el clima organizacional representa a la variable dependiente; por el contrario, negociación, decisiones, liderazgo y comunicación, se presentan como variables independientes. Como resultado, se identifica con mayor impacto la variable trabajo en equipo, y como la de menor impacto toma de decisiones.

La hipótesis alternativa de trabajo se confirma al reconocer la existencia de la relación entre el clima organizacional y las habilidades directivas de los directores generales o mandos medios de las mypes.

Ante la carencia de las habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes de las mypes y la gran importancia que tienen para elevar la productividad, es fundamental establecer acciones que promuevan su fortalecimiento, ya que representan un diferenciador respecto a otras organizaciones. Considerando lo anterior como un aspecto básico en la implementación de estrategias y toma de decisiones que permitirán a las mypes ser más competitivas en el mercado y, a su vez, contar con colaboradores satisfechos con el trabajo desempeñado.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogosi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. In *Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad

- empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martinez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de San Andrés Cholula, Puebla, México

Management skills and the
organizational climate in micro
and small businesses in San Andres
Cholula, Puebla, Mexico

JUAN CHÁVEZ MEDINA, NORMA ANGÉLICA SANTIESTEBAN
LÓPEZ, VIDAL ARMAS TORRES Y JOSÉ AURELIO CRUZ DE LOS
ÁNGELES

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva trabajo en equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con una puntuación de 2.1423701. En este sentido, los resultados obtenidos de la investigación, realizada en el municipio de San Andrés Cholula, México, revelan que las competencias directivas evaluadas ejercen una influencia significativa en el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas (mypes) de esa localidad. Estos hallazgos manifiestan una comprensión más profunda acerca de la importancia intrínseca de las habilidades directivas en el contexto laboral específico de San Andrés Cholula, y sientan las bases

para el desarrollo de estrategias enfocadas en la mejora del clima organizacional en este entorno particular. Dichas estrategias pueden incluir intervenciones específicas dirigidas a fortalecer las competencias directivas en los líderes y gerentes de las mypes de este municipio, a fin de fomentar un clima laboral positivo y favorable para el logro de los objetivos organizacionales. Además, estos resultados respaldan la necesidad de promover la formación y capacitación en habilidades directivas en el ámbito de las mypes en San Andrés Cholula, como parte integral del desarrollo y crecimiento sostenible de estas empresas en esta localidad mexicana.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the variable of teamwork managerial ability is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with a score of 2.1423701. In this sense, the results obtained from the investigation, carried out in the municipality of San Andres Cholula, Mexico, reveal that the evaluated management competencies exert a significant influence on the organizational climate of micro and small enterprises (mypes) in that locality. These findings show a deeper understanding of the intrinsic importance of managerial skills in the specific labor context of San Andres Cholula, and lay the foundations for the development of strategies focused on improving the organizational climate in this particular environment. Said strategies can include specific interventions aimed at strengthening the managerial skills in the leaders and managers of the mypes of this municipality, in order to promote a positive and favorable work environment for the achievement of organizational objectives. In addition, these results support the need to promote training and training in management skills in the field of mypes in San Andres Cholula, as an integral part of the development and sustainable growth of these companies in this Mexican town.

Palabras clave: clima organizacional, habilidades directivas, micro y pequeña empresa

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), el 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o

directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la presente investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior, será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas y Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas

organizacionales, así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el COVID-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 13.1.).

Tabla 13.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: Elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por

experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 13.2.

Tabla 13.2. Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero y Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de San Andrés Cholula, Puebla, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y

una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 349 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 37.8 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 62.2 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 87 años, con un promedio de 42 años y una moda de 45 años. El 39.8 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 35.8 % con nivel media superior, 22.9 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 55.6 % seguidos de los solteros con 22.3 %.

La mayoría de los negocios 64.8 % pertenecen al giro comercial, un 31.5 % a la prestación de servicios y sólo 3.7 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 14.6 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 88 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 82.5 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 71.9 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación,

trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 13.3.

Tabla 13.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.23	0.818	4.089	0.513
Toma de decisiones	0.224	0.877	4.162	0.532
Liderazgo	0.285	0.859	4.333	0.409
Comunicación	0.219	0.881	4.269	0.474
Trabajo en equipo	0.427	0.873	4.258	0.433
Clima Organizacional	1	0.860	4.286	0.443

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procedió a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 13.4, el ajuste absolutorio muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.032 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.06, en ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.995 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.994 consideramos ajustes óptimos.

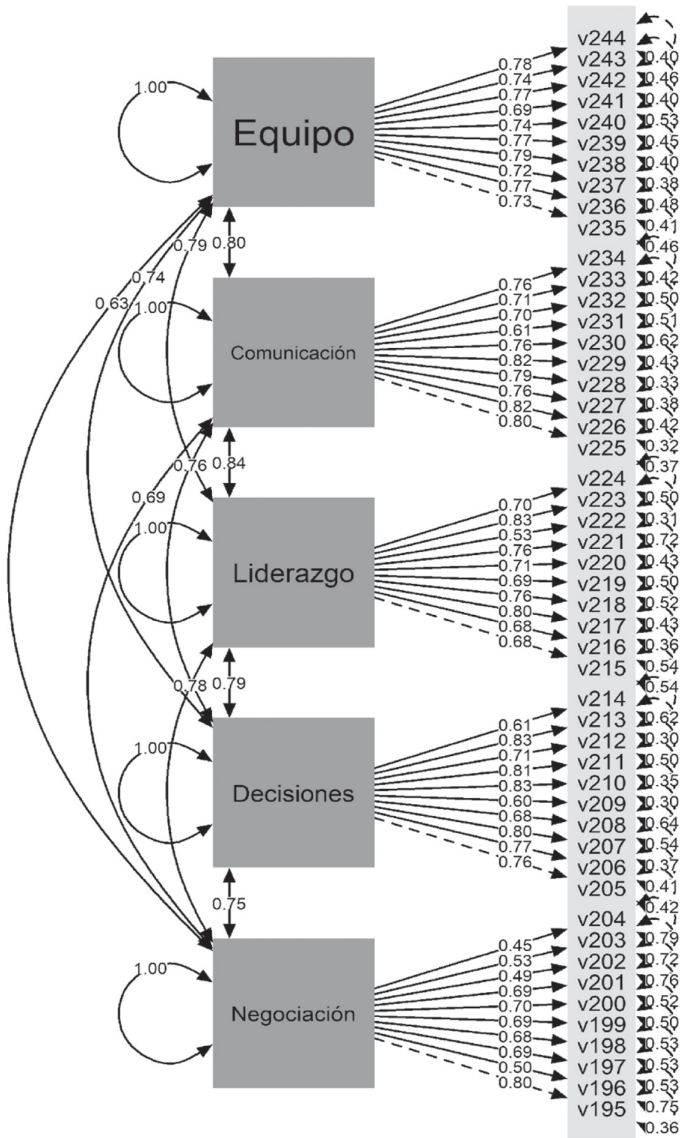


Figura 13.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 13.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 13.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 13.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 13.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-1.19667	-0.12216	-0.00603	0.12561	0.88910
Coeficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.52013	0.17716	2.936	0.00355
Negociación	-0.02030	0.03721	-0.546	0.58571
Toma de decisiones	0.02015	0.04252	0.474	0.63590
Liderazgo	0.30783	0.05888	5.228	2.99e-07
Comunicación	0.06753	0.05061	1.334	0.18297
Trabajo en equipo	0.50314	0.05095	9.875	< 2e-16

Signif. codes: 0 '****' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.2854 on 343 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.5905, Adjusted R-squared: 0.5845

F-statistic: 98.92 on 5 and 343 DF, p-value: < 2.2e-16

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 13.5) por su media (tabla 13.3).

$$y=0.52013 + (-0.0203 * 4.089) + (0.02015 * 4.162) + (0.30783 * 4.333) + (0.06753 * 4.269) + (0.50314 * 4.258)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.52013+-0.0830067+0.0838643+1.3338274+0.2882856+2.1423701$$

$$y=4.2854707$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 2.1423701, mientras que la de menor impacto es negociación con -0.0830067 . El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.2854707.

DISCUSIÓN

Se debe mencionar que se llevó a cabo un estudio para examinar las relaciones entre seis variables relevantes para el clima organizacional. Se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach para evaluar la consistencia interna de estas variables y se analizó su correlación con el clima organizacional. En este sentido, los resultados revelaron que todas las variables mostraron una consistencia interna aceptable con valores de alfa de Cronbach superiores a 0.8. Además, se observó una correlación positiva entre todas las variables y el clima organizacional, aunque con diferentes niveles de intensidad.

Posteriormente, se desarrolló un modelo estructural para examinar las relaciones causales entre las variables. El ajuste del modelo se evaluó utilizando diversos indicadores. Los resultados señalaron que el modelo presentaba un buen ajuste, con valores aceptables en términos del error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR), así como altos valores en el índice de ajuste comparativo (CFI) y el índice de Tucker-Lewis (TLI).

El modelo estructural postulado implicaba la existencia de cinco variables exógenas (equipo, comunicación, liderazgo, decisiones y negociación) que tenían una relación causal recíproca. Estas variables se relacionaban directamente con los elementos constitutivos del clima organizacional, y todas las relaciones fueron estadísticamente significativas.

Con el objetivo de cuantificar el impacto de las habilidades directivas en el clima organizacional, se realizó un análisis de regresión lineal. Los resultados

indicaron que todas las variables independientes (negociación, decisiones, liderazgo, comunicación y equipo) tenían coeficientes estimados significativos, lo que sugiere que influyen de manera significativa en el clima organizacional.

A partir de los coeficientes estimados de las variables independientes y sus respectivas medias, se calculó un valor estimado de 4.2854707 para el clima organizacional. Esto indica que las habilidades directivas evaluadas en el estudio tienen un impacto considerable en el clima organizacional de las mypes.

Es importante resaltar que la variable equipo mostró el mayor impacto positivo en el clima organizacional con un valor estimado de 2.1423701. Por otro lado, la variable negociación presentó el menor impacto con un valor estimado de -0.0830067 .

Los resultados obtenidos en esta investigación señalan de manera concluyente que las habilidades directivas evaluadas tienen un impacto significativo en el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas (mypes). Estos hallazgos proporcionan una visión más profunda sobre la relevancia de las habilidades directivas en el contexto laboral, al destacar su influencia directa en el ambiente de trabajo y en la percepción de los empleados.

La comprensión de este vínculo entre las habilidades directivas y el clima organizacional es crucial para las mypes, ya que les brinda información valiosa sobre cómo mejorar su entorno laboral y promover un ambiente favorable para sus empleados. Al reconocer que las habilidades directivas desempeñan un papel determinante en la calidad del clima organizacional, las mypes pueden enfocar sus esfuerzos en el desarrollo y fortalecimiento de estas habilidades entre sus líderes y gerentes.

Basándose en estos resultados, las mypes pueden formular estrategias específicas dirigidas a mejorar el clima organizacional. Esto implica invertir en programas de desarrollo de habilidades directivas, capacitaciones y entrenamientos que fomenten el liderazgo efectivo, la comunicación abierta, la toma de decisiones acertadas, la negociación exitosa y el trabajo en equipo colaborativo. Al priorizar el fortalecimiento de estas competencias, las mypes pueden influir positivamente en el clima organizacional, lo que, a su vez, puede tener un impacto favorable en la satisfacción de los empleados, su compromiso y rendimiento laboral.

En resumen, los resultados de esta investigación evidencian la relevancia crucial de las habilidades directivas en la configuración del clima organizacional de las mypes. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para el diseño y la implementación de estrategias específicas orientadas a mejorar el ambiente de trabajo y promover el crecimiento y desarrollo de las empresas. Al reconocer el impacto de las habilidades directivas en el clima organizacional, las mypes pueden tomar medidas concretas para cultivar un entorno laboral positivo y productivo.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegría-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/eoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogosi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>

- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADE%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de San Gabriel Chilac, Zapotitlán y Zinacatepec, Puebla, México

Management skills and the
organizational climate in micro and
small businesses in San Gabriel
Chilac, Zapotitlan and Zinacatepec,
Puebla, Mexico

FORTINO MERLO MAGAÑA, LUIS CARLOS ORTUÑO BARBA,
RENATO EMILIO ORTIZ SAUCEDO Y ARMANDO HEREDIA
GONZÁLEZ

Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Tehuacán

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre

los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva liderazgo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con 1.2024146.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas en los municipios suburbanos de San Gabriel Chilac, Zapotitlán y Zinacatepec, Puebla, México, tienen un impacto importante en la administración de las entidades económicas para el desarrollo económico de la región. La presente investigación se realiza bajo un enfoque sistémico presentando resultados sobre la correlación de las habilidades directivas con el clima organizacional, provenientes de una muestra de 434 micro y pequeñas empresas de distintos sectores y giros, cuyos directivos principalmente tienen estudios de educación básica y media superior, a quienes se les aplicó un instrumento de recolección de datos válido y confiable que contempla las siguientes variables: equipo, comunicación, liderazgo, decisiones y negociación de las mypes.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the leadership management ability variable is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with 1.2024146.

Management skills and the organizational climate in micro and small businesses in the suburban municipalities of San Gabriel Chilac, Zapotitlan and Zinacatepec, Puebla, Mexico, have an important impact on the administration of economic entities for the economic development of the region. The present investigation is carried out under a systemic approach, presenting results on the correlation of managerial skills with the organizational climate, from a sample of 434 micro and small companies from different sectors and lines of business, whose managers mainly have basic and upper secondary education studies., to whom a valid and reliable data collection instrument was applied that contemplates the following variables: team, communication, leadership, decisions and negotiation of the mypes.

Palabras clave: clima organizacional, habilidades directivas, liderazgo, productividad, ventajas competitivas.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar

respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 14.1.).

Tabla 14.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y Comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por

experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 14.2.

Tabla 14.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de San Gabriel Chilac, Zapotitlán y Zinacatepec, Puebla, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95

%, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 391 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 56.3 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 43.7 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 85 años, con un promedio de 42 años y una moda de 35 años. El 16.9 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 41.4 % con nivel media superior, 38.1 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 62.9 % seguidos de los solteros con 17.6 %.

La mayoría de los negocios 76.5 % pertenecen al giro comercial, un 19.2 % a la prestación de servicios y sólo 4.3 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 14.8 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 40 trabajadores, de las empresas el 95.1 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 89 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 79.8 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación,

trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 14.3.

Tabla 14.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.349	0.862	4.039	0.551
Toma de decisiones	0.27	0.889	4.055	0.518
Liderazgo	0.295	0.872	4.271	0.421
Comunicación	0.317	0.891	4.233	0.455
Trabajo en equipo	0.442	0.931	4.226	0.509
Clima Organizacional	1	0.887	4.228	0.455

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 14.4, el ajuste absolutorio muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.029 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.056, en ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.996 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.996 consideramos ajustes óptimos.

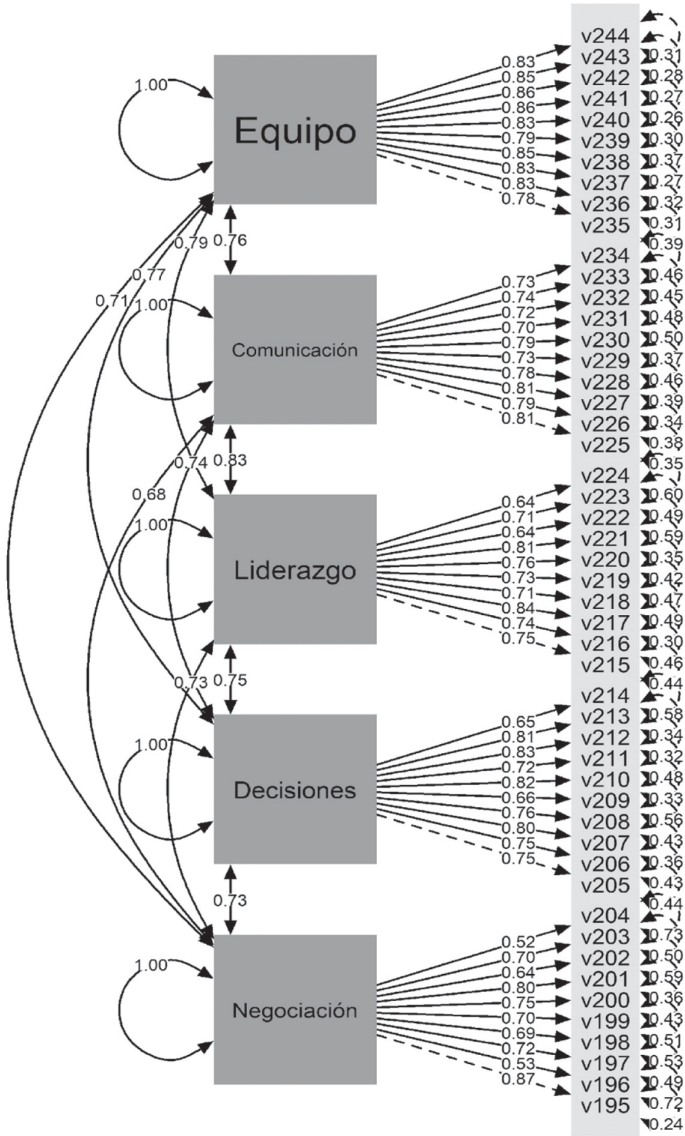


Figura 14.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 14.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 14.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 14.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 14.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-0.93441	-0.13926	-0.01093	0.13657	1.06413
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.61924	0.16024	3.864	0.000131
Negociación	0.01479	0.03548	0.417	0.677043
Toma de decisiones	0.21376	0.04363	4.899	1.42e-06
Liderazgo	0.28153	0.05679	4.958	1.07e-06
Comunicación	0.16836	0.04997	3.369	0.000830
Trabajo en equipo	0.18162	0.04412	4.117	4.70e-05

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.2941 on 385 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.5874, Adjusted R-squared: 0.582

F-statistic: 109.6 on 5 and 385 DF, p-value: < 2.2e-16

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 14.5) por su media (tabla 14.3).

$$y=0.61924 + (0.01479 * 4.039) + (0.21376 * 4.055) + (0.28153 * 4.271) + (0.16836 * 4.233) + (0.18162 * 4.226)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.61924+0.0597368+0.8667968+1.2024146+0.7126679+0.7675261$$

$$y=4.2283822$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es liderazgo con 1.2024146, mientras que la de menor impacto es negociación con 0.0597368. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.2283822.

DISCUSIÓN

La presente investigación ha explorado el impacto de las habilidades directivas en el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas en San Gabriel Chilac, Zapotitlán y Zinacatepec, Puebla, México. La tabla 14.3 presenta la correlación de las variables consideradas en el estudio con el clima organizacional, donde la variable equipo es la que muestra la correlación más alta con un valor de 0.442, seguida de comunicación con un valor de 0.317, negociación exhibe una correlación con un valor de 0.349, liderazgo muestra una correlación con un valor de 0.295, y la variable decisiones presenta una correlación con valor de 0.27. Es necesario puntualizar que todas las variables presentan coeficientes de confiabilidad alfa de Cronbach pertinentes, lo que indica una buena consistencia interna en las escalas utilizadas.

Considerando el análisis cuantitativo del estudio, se establece el modelo estructural (figura 14.4), donde se observa la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo estructural utilizado plantea la existencia de cinco variables exógenas con una relación causal recíproca entre los ítems que conforman dichas variables y, en todos los casos, el grado de significancia fue <0.05, otorgando un correcto ajuste del modelo.

A fin de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype, se realizó una regresión lineal, de la cual se desprende que el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, decisiones, liderazgo, comunicación y equipo, tal y como se observa en la tabla 14.5.

Actualmente, las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes, quienes cumplen una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, ya que son los encargados de implementar estrategias y tomar decisiones fundamentales, pues de ello depende que estas entidades económicas cumplan con las metas y los objetivos estratégicos planteados. Lo anterior, permite a las organizaciones volverse más competitivas, porque propicia la formación de un clima organizacional sano, donde los empleados pueden encontrar satisfacción con su organización.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogoši-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>

- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaruel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Tecamachalco, Puebla, México

Management skills and the
organizational climate in micro and
small businesses in Tecamachalco,
Puebla, Mexico

BLANCA ROSA VELÁZQUEZ MERINO, SARA RODRIGUEZ BUCIO,
DALILA VELÁZQUEZ MERINO Y PAULINO ROJAS ROMERO

Universidad Tecnológica de Tecamachalco

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva trabajo en equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con una puntuación de 1.7787164, y la variable de menor impacto fue la de negociación con 0.0388652. El estudio muestra una moderada correlación entre el clima organizacional y las variables negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, por lo que existe la posibilidad de que concurren otras variables

que no fueron consideradas en este estudio que están quebrantando el clima organizacional de las mypes, o que no necesariamente las variables estudiadas son las que transgreden con mayor fuerza en el clima organizacional de las mypes.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the variable of teamwork management ability is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with a score of 1.7787164, and the variable with the least impact was negotiation with 0.0388652. The study shows a moderate correlation between the organizational climate and the variables negotiation, decision-making, leadership, communication and teamwork, so there is the possibility that other variables that were not considered in this study are disrupting the climate. organizational climate of the mypes, or that the variables studied are not necessarily those that transgress with greater force in the organizational climate of the mypes.

Palabras clave: habilidades directivas, clima organizacional.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos

y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 15.1.).

Tabla 15.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una Mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados

en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 15.2.

Tabla 15.2. Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Tecamachalco, Puebla, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 486 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 52.3 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 47.7 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 78 años, con un promedio de 41 años y una moda de 45 años. El 20.8 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 42.4 % con nivel media superior, 35.6 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 58.6 % seguidos de los solteros con 20.4 %.

La mayoría de los negocios 75.7 % pertenecen al giro comercial, un 22.4 % a la prestación de servicios y sólo 1.9 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 16.5 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 45 trabajadores, de las empresas el 97.3 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 89.5 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 75.7 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 15.3.

Tabla 15.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con		Media	Desviación Estándar
	clima	Cronbach		
Negociación	0.506	0.858	4.139	0.495
Toma de Decisiones	0.421	0.903	4.162	0.538
Liderazgo	0.508	0.915	4.277	0.500
Comunicación	0.517	0.914	4.278	0.506
Trabajo en Equipo	0.557	0.918	4.249	0.518
Clima Organizacional	1	0.900	4.293	0.493

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 15.4, el ajuste absolutorio muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de

0.041, en ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 1 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 1.001 consideramos ajustes óptimos.

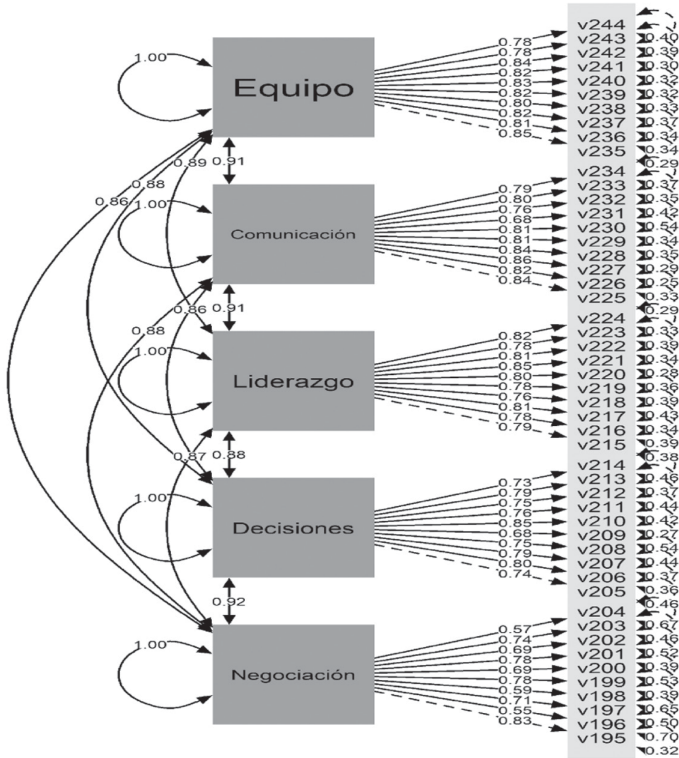


Figura 15.4. Resultado del modelo estructural.
 Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 15.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (trabajo en equipos, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 15.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012)

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal,

donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 15.5.

Fórmula:

$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$

Tabla 15.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-0.87691	-0.11964	-0.01283	0.10799	1.84322
Coeficiente	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.613232	0.112277	5.462	7.58e-08
Negociación	0.009386	0.043781	0.214	0.8303
Toma de decisiones	0.110998	0.044552	2.491	0.0131
Liderazgo	0.068873	0.049403	1.394	0.1639
Comunicación	0.258548	0.049710	5.201	2.94e-07
Trabajo en equipo	0.418618	0.046669	8.970	< 2e-16

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.2659 on 480 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.7123, Adjusted R-squared: 0.7093

F-statistic: 237.6 on 5 and 480 DF, p-value: < 2.2e-16

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 15.5) por su media (tabla 15.3).

$$y = 0.61323 + (0.00939 * 4.139) + (0.111 * 4.162) + (0.06887 * 4.277) + (0.25855 * 4.278) + (0.41862 * 4.249)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y = 0.61323 + 0.0388652 + 0.461982 + 0.294557 + 1.1060769 + 1.7787164$$

$$y = 4.2934275$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 1.7787164, mientras que la de menor impacto es negociación con 0.0388652. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.2934275.

DISCUSIÓN

El Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Puebla 2019–2024 (Gobierno del Estado de Puebla, 2019a) divide al estado en 32 regiones que se caracterizan por tener ciertos rasgos particulares que las hacen únicas. El municipio materia de este estudio pertenece a la región 12, en la que 97.9 % de las unidades económicas son microempresas y las actividades económicas que predominan son el comercio con 2 548 y servicios con 1 937 unidades económicas (Gobierno del Estado de Puebla, 2019b). Por esta razón, 100 % de las empresas encuestadas corresponden a estos dos sectores.

Al concluir el estudio, se aprecia una moderada correlación entre el clima organizacional y las variables negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, por lo que existe la posibilidad de que concurren otras variables que no fueron consideradas en este estudio y que están incidiendo en el clima organizacional de las mypes, o que no necesariamente las variables estudiadas sean las variables que transgreden con mayor fuerza en el clima organizacional de las mypes.

Derivado del análisis antes mencionado y los resultados de la investigación, se afirma que se acepta la hipótesis alternativa (Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype), donde el trabajo en equipo es la variable que tiene mayor impacto, lo cual refiere que existe una alta cohesión de grupo en los integrantes de la empresa para el logro de un adecuado clima organizacional. Por otra parte, la variable de menor impacto fue la de negociación, considerando que los procesos de negociación se llevan a cabo generalmente con personas ajenas a la empresa (cliente, proveedores, etc.) o sindicatos de trabajadores (que no existen en las mypes), ésta no tiene gran influencia en el clima organizacional, porque los procesos internos de la empresa, objetivos y políticas organizacionales, no se negocian si no se consensan.

REFERENCIAS

Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.

- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogozi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. In *Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Gobierno del Estado de Puebla (2019a). *Plan Estatal de Desarrollo 2019–2024; Programas Regionales*. Recuperado el 2 de junio de 2023. <https://planeader.puebla.gob.mx/pagina/programasregionales.html>.
- (2019b). *Región 12 Tecamachalco*. Recuperado el 2 de junio de 2023. https://planeader.puebla.gob.mx/pdf/ProgramasRegionales2020/0_ProRegionales%2012%20Tecamachalco.pdf.
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martinez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.

- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*, 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de San Juan del Río, Querétaro, México

Management skills and the
organizational climate in micro and
small businesses in San Juan del Rio,
Queretaro, Mexico

ÁNGEL CUSTODIO NAVARRETE FERNÁNDEZ, SOL KARINA
SANDOVAL LÓPEZ, ÁNGEL ADAD FRANCO BALTAZAR E ISABEL
ERNESTINA LÓPEZ NAVARRO

*Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de San Juan
del Río*

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, podemos observar que la variable de la habilidad directiva trabajo en equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con una puntuación de 2.2410872, lo cual queda reforzado con los resultados de correlación 0.454; sin embargo, no es la única variable que impacta al clima organizacional. Todas las variables de habilidades directivas tienen cierto grado de impacto en el clima organizacional, donde la de menor impacto es negociación; no obstante, las habilidades directivas y el clima organizacional son aspectos cruciales para el éxito de las micro y

pequeñas empresas en San Juan del Río, Querétaro, México, por lo que es fundamental que los líderes adquieran y desarrollen estas habilidades, promoviendo un clima organizacional positivo que fomente la colaboración, la productividad y la satisfacción de los empleados.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, we can observe that the variable of teamwork management ability is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with a score of 2.2410872, which is reinforced with the results of correlation 0.454; however, it is not the only variable that impacts the organizational climate. All the management skills variables have a certain degree of impact on the organizational climate, where the one with the least impact is negotiation; However, management skills and the organizational climate are crucial aspects for the success of micro and small businesses in San Juan del Río, Queretaro, Mexico, so it is essential that leaders acquire and develop these skills, promoting an organizational climate that fosters collaboration, productivity, and employee satisfaction.

Palabras clave: clima organizacional, habilidades directivas, micro y pequeña empresa, modelo de gestión, productividad.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde

los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales, así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 16.1.).

Tabla 16.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados

en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 16.2.

Tabla 16.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de San Juan del Río, Querétaro, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 385 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 43.9 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 56.1 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 77 años, con un promedio de 43 años y una moda de 38 años. El 24.2 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 47.8 % con nivel media superior, 28.1 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 65.7 % seguidos de los solteros con 23.4 %.

La mayoría de los negocios 73.8 % pertenecen al giro comercial, un 23.4 % a la prestación de servicios y sólo 2.9 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 14 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 93.5 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 84.9 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 83.1 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 16.3.

Tabla 16.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con		Media	Desviación Estándar
	clima	Cronbach		
Negociación	0.161	0.807	4.057	0.528
Toma de decisiones	0.025	0.904	3.965	0.685
Liderazgo	0.239	0.844	4.328	0.445
Comunicación	0.246	0.831	4.306	0.444
Trabajo en equipo	0.454	0.864	4.372	0.451
Clima Organizacional	1	0.852	4.374	0.441

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 16.4, el ajuste absolutorio muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.043 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.064, en

ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.986 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.986 consideramos ajustes óptimos.

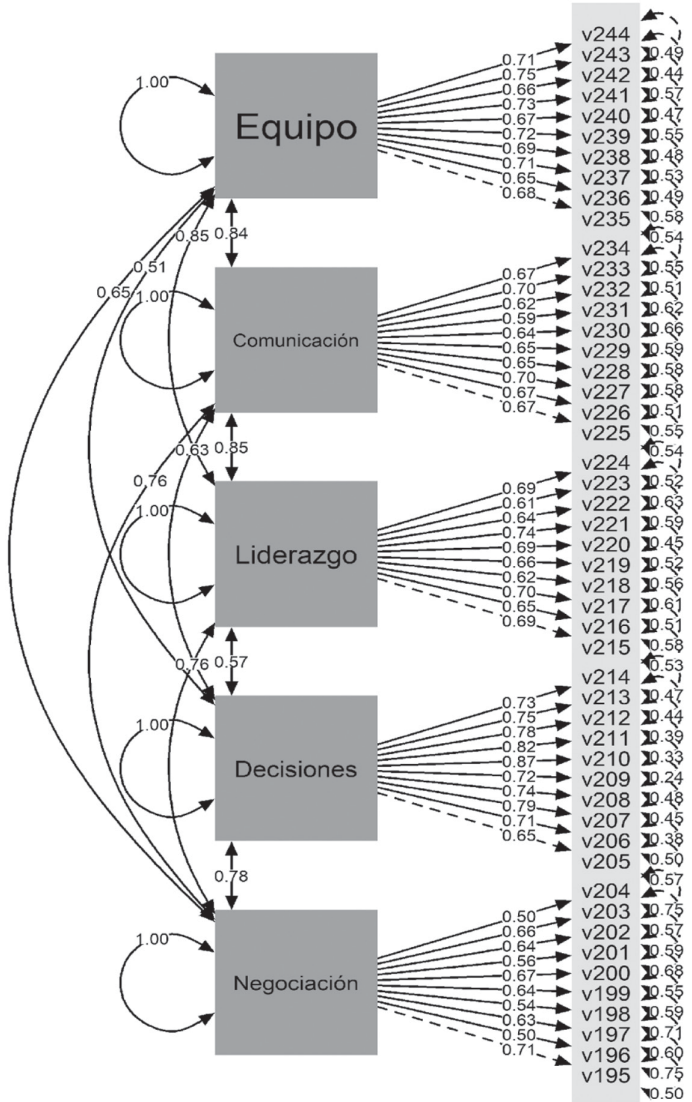


Figura 16.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 16.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 16.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 16.5.

Fórmula:

$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$

Tabla 16.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-1.35330	-0.13990	0.01661	0.14192	1.26675
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.751749	0.154833	4.855	1.76e-06
Negociación	-0.001867	0.039807	-0.047	0.96262
Toma de decisiones	0.020652	0.027350	0.755	0.45066
Liderazgo	0.125234	0.052339	2.393	0.01721
Comunicación	0.177537	0.052999	3.350	0.00089
Trabajo en equipo	0.512602	0.050200	10.211	$< 2e-16$

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.2789 on 379 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.6061, Adjusted R-squared: 0.6009

F-statistic: 116.6 on 5 and 379 DF, p-value: $< 2.2e-16$

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 16.5) por su media (tabla 16.3).

$$y=0.75175 + (-0.00187 * 4.057) + (0.02065 * 3.965) + (0.12523 * 4.328) + (0.17754 * 4.306) + (0.5126 * 4.372)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.75175+-0.0075866+0.0818772+0.5419954+0.7644872+2.2410872$$

$$y=4.3736105$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 2.2410872, mientras que la de menor impacto es negociación con -0.0075866 . El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.3736105.

DISCUSIÓN

Una parte fundamental para el crecimiento y desarrollo de las mypes de San Juan del Río, Querétaro, México, son las habilidades directivas de los líderes, empresarios o directores de las organizaciones, ya que la promoción de una comunicación abierta y efectiva, la implementación de sistemas de recompensa, así como la creación de oportunidades de desarrollo para los empleados, pueden mejorar el rendimiento de las empresas al lograr, con ello, un entorno más competitivo.

En los resultados que se observan en la tabla 16.5, se aprecia el impacto que existe entre las habilidades directivas sobre el clima organizacional, el cual de forma general es de 4.3736105, por lo que se rechaza la hipótesis nula (H_0 : Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype), y se acepta la hipótesis alternativa (H_1 : Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype).

Esto muestra resultados análogos a los presentados por Aburto y Bonales (2011), en donde las habilidades directivas afectan, en ese caso de una forma negativa, al clima organizacional, y si bien no son consideradas las mismas cinco variables de las habilidades directivas, se llega a conclusiones similares de influencia, teniendo también un resultado similar en la comunicación que está en un segundo lugar en términos de correlación con el clima organizacional (véase tabla 16.3). Esto significa que la comunicación efectiva es clave en cualquier organización, pero en la mype adquiere aún más relevancia debido a la cercanía entre los miembros del equipo, que fue la variable con una mayor correlación sobre el clima organizacional y el impacto dentro de los resultados de la regresión lineal. Una

comunicación clara y abierta entre los líderes y los empleados puede fomentar la confianza, la colaboración y la alineación hacia los objetivos comunes.

Si bien en los resultados se tiene una mayor correlación de algunas habilidades, como la ya mencionada de comunicación, esto no significa que exista una más importante que otra, sino que, como lo señalan Puga-Villarreal y Martínez-Cerna (2008), las habilidades directivas son complementarias y, de alguna u otra forma, todas tienen cierto grado de influencia en el clima organizacional.

Cabe destacar que el alfa de Cronbach fue arriba de 0.8 en todas las variables, y llegó hasta 0.9 en el caso de la variable de decisiones; esto significa una buena consistencia interna del estudio.

El análisis de las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de San Juan del Río, Querétaro, revela la importancia de estas dos variables en el desempeño y éxito de las organizaciones. En este contexto en específico, es importante considerar las características y particularidades de la región, así como la cultura local y los valores empresariales predominantes. Las mypes en esta área pueden aprovechar las oportunidades de desarrollo y crecimiento ofrecidas por la región, así como promover una cultura empresarial sólida y un clima organizacional positivo para atraer y retener talento.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogosi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.

- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>

- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Benito Juárez, Quintana Roo, México

Management skills and the
organizational climate in micro and
small businesses in Benito Juarez,
Quintana Roo, Mexico

ELISA GUILLÉN ARGUELLES, HERMELINDO CHI POOT, JOSÉ
ROMÁN BRACAMONTE PACHECO Y JOSÉ OSCAR MANUEL
DURAN QUIÑONES

Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Cancún

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Benito Juárez, Quintana Roo, México. Para ello, se realizó un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en México y América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados se puede observar que, en Benito Juárez, la habilidad directiva “trabajo en equipo” tuvo mayor impacto en el clima organizacional con un coeficiente promedio de 1.69. Se comprobó también que las habilidades directivas sí inciden en el clima organizacional, y que todas las dimensiones de las habilidades directivas tienen

un moderado grado de asociación positiva con el clima organizacional, donde el liderazgo es la que tiene mayor valor de asociación, por lo que esta habilidad es la que se recomienda desarrollar por los directivos, considerando que cuenta con el mayor número de asociaciones positivas al compararla con las demás dimensiones. El valor obtenido del clima organizacional fue de 4.42, lo que indica que se encuentra en un nivel positivo.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Benito Juárez, Quintana Roo, Mexico. For this, a quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope was carried out. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for the mype in Mexico and Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that, in Benito Juárez, the managerial ability “teamwork” had a great impact on the organizational climate with an average coefficient of 1.69. It was also verified that management skills do affect the organizational climate, and that all dimensions of management skills have a moderate degree of positive association with the organizational climate, where leadership is the one with the highest association value, so this skill is the one recommended to be developed by managers, considering that it has the highest number of positive associations when compared to the other dimensions. The value obtained from the organizational climate was 4.42, which indicates that it is at a positive level.

Palabras clave: mype, habilidades directivas, clima organizacional, Benito Juárez.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas en México está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 52 % de los empleos y contribuyen con el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde

los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, también está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto; sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja — pues siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, y enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, restringiendo su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 17.1.).

Tabla 17.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales. Asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados

en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 17.2.

Tabla 17.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Benito Juárez, Quintana Roo, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 393 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 45.3 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 54.7 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 75 años, con un promedio de 44 años y una moda de 45 años. El 28.5 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 32.8 % con nivel medio superior, 36.6 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 62.6 % seguidos de los solteros con 16.3 %.

La mayoría de los negocios 59 % pertenecen al giro comercial, un 38.7 % a la prestación de servicios y sólo 2.3 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 17.3 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 2 a 50 trabajadores, de las empresas el 92.9 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 89.8 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 74.8 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.

H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 17.3.

Tabla 17.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Alfa de Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.332	0.800	4.092	0.522
Toma de decisiones	0.335	0.856	4.180	0.507
Liderazgo	0.455	0.855	4.412	0.438
Comunicación	0.413	0.861	4.362	0.456
Trabajo en equipo	0.388	0.872	4.366	0.443
Clima Organizacional	1	0.860	4.419	0.453

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 17.4, el ajuste absolutorio muestra que el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.041 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es

de 0.062, en ambos casos se consideran aceptables; el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.989 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.989, considerados ambos como ajustes óptimos.

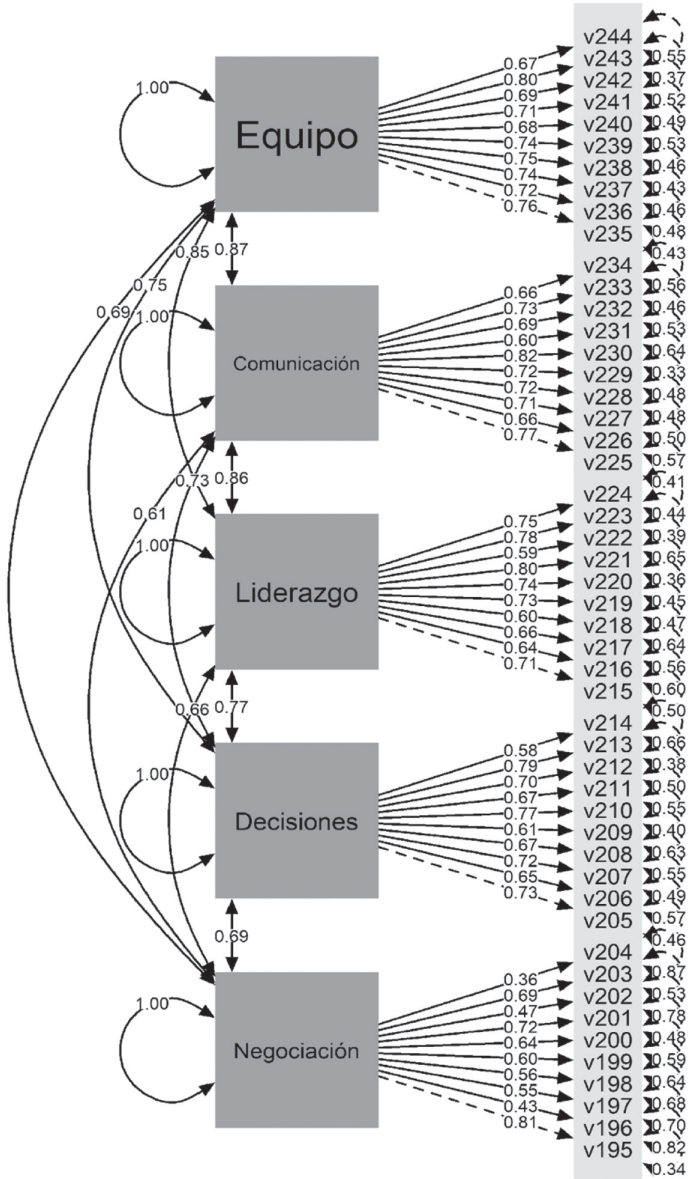


Figura 17.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 17.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables exógenas con una relación causal recíproca (trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 17.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012)

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype en Benito Juárez se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 17.5.

Fórmula:

$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$

Tabla 17.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{Im}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-1.12273	-0.14026	0.01172	0.14068	0.92852
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.54556	0.15534	3.512	0.000497
Negociación	-0.05220	0.03360	-1.554	0.121038
Toma de decisiones	0.11097	0.04037	2.749	0.006255
Liderazgo	0.35722	0.05253	6.800	3.97e-11
Comunicación	0.08247	0.05139	1.605	0.109340
Trabajo en equipo	0.38639	0.05412	7.139	4.68e-12

Signif. codes: 0 '****' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.2754 on 387 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.6355, Adjusted R-squared: 0.6308

F-statistic: 135 on 5 and 387 DF, p-value: $< 2.2\text{e-}16$

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 17.5) por su media (tabla 17.3).

$$y = 0.54556 + (-0.0522 * 4.092) + (0.11097 * 4.18) + (0.35722 * 4.412) + (0.08247 * 4.362) + (0.38639 * 4.366)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y = 0.54556 - 0.2136024 + 0.4638546 + 1.5760546 + 0.3597341 + 1.6869787$$

$$y = 4.4185797$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo, con 1.6869787, mientras que la de menor impacto es negociación con -0.2136024 . El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.4185797.

DISCUSIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos de las mypes de Benito Juárez, se comprueba la hipótesis de investigación: las habilidades directivas sí inciden en el clima organizacional. Todas las dimensiones de las habilidades directivas tienen un moderado grado de asociación positiva con el clima organizacional, y las que tienen mayor valor de asociación son el liderazgo y la comunicación. El análisis de regresión lineal muestra que las dimensiones de liderazgo, trabajo en equipo y toma de decisiones, son las más significativas y se deben emplear como modelo para determinar el clima organizacional. Con base en el modelo, el valor obtenido del clima organizacional para las mypes fue de 4.42, lo que indica que se encuentra en un nivel positivo. El modelo de regresión permite identificar que la habilidad directiva que tiene mayor repercusión en el clima organizacional es el trabajo en equipo, seguida por la de liderazgo.

Los datos del modelo estructural indican que todas las dimensiones de las habilidades directivas se relacionan de manera positiva y fuerte entre ellas. Las correlaciones más fuertes están entre las subvariables trabajo en equipo y comunicación, y, a su vez, estas dos dimensiones se relacionan muy fuerte con el liderazgo (> 0.85).

Con base en los análisis realizados, se puede afirmar que todas las dimensiones de las habilidades directivas son importantes para el logro de los objetivos estratégicos de las mypes de Benito Juárez, Quintana Roo, México; sin embargo, considerando las limitaciones en tiempo y de recursos de los directivos, es importante saber qué habilidad es prioritaria implementar. El liderazgo figura en varios

resultados del análisis y se correlaciona fuertemente con el trabajo en equipo y la comunicación. Este hallazgo apoya lo mencionado por Moreno y Wong (2019), quienes afirman que los directivos que lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral. Adicionalmente, Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) señalan que, en la sociedad actual, donde predomina la globalización (rápidos cambios), como es el caso de Cancún, municipio de Benito Juárez, se requiere de líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización. Por ello, se considera importante desarrollar esta habilidad en todos los directivos, que inviertan en capacitarse para saber qué estilo de liderazgo aplicar en cada circunstancia, y que ese mismo liderazgo les permita promover el trabajo colaborativo mediante una comunicación eficaz y eficiente, y mantener así un clima laboral positivo. La capacitación y la experiencia laboral también les facilitará tomar mejores decisiones para el logro de sus objetivos, mejorar su productividad y competitividad. Aunque la negociación se correlaciona positivamente con las otras habilidades directivas, ésta es de las menos fuertes y presenta un coeficiente de regresión negativa y no significativa, por lo que es la habilidad no prioritaria que se identificó.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Gogoi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.

- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>

- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Othón P. Blanco, Quintana Roo, México

Management skills and the
organizational climate in micro and
small businesses in Othon P. Blanco,
Quintana Roo, Mexico

ERWIN ADAME GÓMEZ, JOSÉ MANUEL RIVEROLL HOY, JOSÉ
ROMEO DE LA CRUZ QUINTANA Y RAFAEL DIRCIO LÓPEZ

Universidad Tecnológica de Chetumal

Resumen: El objetivo de la investigación fue determinar el impacto de las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica, mediante un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se observa que la variable comunicación tiene mayor impacto en el clima organizacional, con 1.3015723, mientras que la de menor impacto es toma de decisiones con 0.2271359.

Abstract: The objective of the research was to determine the impact of management skills on the organizational climate in micro and small companies in Latin America, through a quantitative,

non-experimental, cross-sectional study with a causal scope. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it is observed that the communication variable has the greatest impact on the organizational climate, with 1.3015723, while the one with the least impact is decision making with 0.2271359.

Palabras clave: clima organizacional, comunicación, directivos, negocios.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para

que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales, así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y

más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 18.1.).

Tabla 18.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características

de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como

variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 18.2.

Tabla 18.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado

como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Othón P. Blanco, Quintana Roo, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 451 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 52.3 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 47.7 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 85 años, con un promedio de 40 años y una moda de 45 años. El 37.7 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 39.5 % con nivel media superior, 21.7 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 56.1 % seguidos de los solteros con 23.1 %.

La mayoría de los negocios 54.1 % pertenecen al giro comercial, un 40.1 % a la prestación de servicios y sólo 5.8 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 19.7 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 97.6 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 86 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 82.9 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación.

La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de ‘muy en desacuerdo’ (1) a ‘muy de acuerdo’ (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 18.3.

Tabla 18.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.437	0.857	4.189	0.528
Toma de decisiones	0.354	0.899	4.207	0.534
Liderazgo	0.536	0.920	4.413	0.478
Comunicación	0.624	0.913	4.419	0.463
Trabajo en equipo	0.514	0.933	4.377	0.512
Clima Organizacional	1	0.885	4.380	0.466

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 18.4, el ajuste absolutorio muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.018 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.048, en ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.999 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.999 consideramos ajustes óptimos.

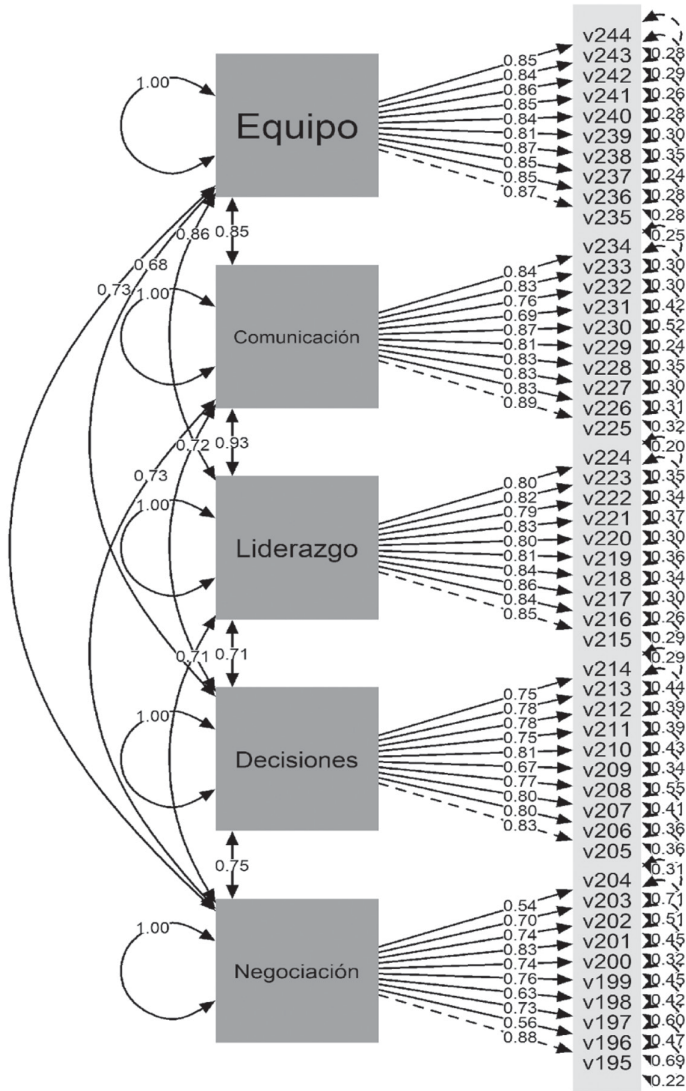


Figura 18.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 18.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los

casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 18.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 18.5.

Fórmula:

$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}$.

Tabla 18.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Median	3Q	Max
-1.1112	-0.1014	0.0216	0.1335	0.8551
Coeficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.51974	0.13403	3.878	0.000121
Negociación	0.06818	0.03259	2.092	0.036985
Toma de decisiones	0.05399	0.03320	1.626	0.104629
Liderazgo	0.18620	0.05259	3.541	0.000441
Comunicación	0.29454	0.05273	5.585	4.07e-08
Trabajo en equipo	0.27970	0.04012	6.972	1.14e-11

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.2726 on 445 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.6622, Adjusted R-squared: 0.6584

F-statistic: 174.4 on 5 and 445 DF, p-value: $< 2.2e-16$

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 18.5) por su media (tabla 18.3).

$$y = 0.51974 + (0.06818 * 4.189) + (0.05399 * 4.207) + (0.1862 * 4.413) + (0.29454 * 4.419) + (0.2797 * 4.377)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.51974+0.285606+0.2271359+0.8217006+1.3015723+1.2242469$$

$$y=4.3800017$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es comunicación con 1.3015723, mientras que la de menor impacto es toma de decisiones con 0.2271359. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.3800017.

DISCUSIÓN

Una vez analizada y procesada la información, se observa que existe consistencia y equilibrio entre los ítems analizados denominados comunicación, liderazgo y equipo, mientras que negociación y decisiones mantienen la menor correlación con el clima organizacional. Todas destacan como fortalezas de las mypes, lo que les permite “empujar” al negocio de manera eficiente y eficaz hacia el éxito empresarial.

Los negocios analizados, si bien no muestran un avance en el nivel de profesionalización de sus directivos, sí contrastan dicha deficiencia con la experiencia y los conocimientos acerca del negocio, lo cual permite una toma de decisiones que se basa en la búsqueda del equilibrio de éste; no obstante, los diversos aspectos que influyen en el diagnóstico de sus habilidades directivas permitieron establecer una correlación entre la variable clima organizacional y las variables de análisis.

En este sentido, se hace evidente remarcar el hecho de que se centra en la existencia de cinco variables exógenas con una relación causal recíproca (equipo, comunicación, liderazgo, decisiones y negociación), todas en conjunto captan la esencia de las habilidades directivas y buscan establecer relación con el impacto en el clima organizacional. Los resultados son contundentes, donde la variable con mayor impacto es comunicación con 1.3015723, mientras que la de menor impacto es decisiones con 0.2271359. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.3800017.

Con base en los resultados, la variable comunicación muestra un nivel de 0.624, donde este es el valor más alto del alfa de Cronbach y correlación, seguido de liderazgo con 0.536, equipo con 0.514, negociación con 0.437 y decisiones con 0.354. Dichos resultados establecen relación causal con la realidad que muestra el entorno de estudio. En la mayoría de las mypes observadas, se puede asumir que el clima organizacional se ve influido por los niveles de comunicación contra el estilo de liderazgo asumido; tal relación contrasta el efecto que se tiene en las formas de trabajo de equipo y la toma de decisiones.

Con base en la H₁: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype, el estudio demostró que es pertinente aceptarla, toda vez que existe evidencia suficiente para determinar que el clima organizacional sí guarda relación con las variables de estudio.

No obstante, puede inferirse que, a pesar de los resultados obtenidos, la conjunción de variables permitió que las unidades de negocios analizadas hayan sobrevivido a la crisis ocasionada por la pandemia del COVID-19, y podría significar un elemento o factor clave para que el negocio logre consolidarse y sobrevivir a la media de mortandad en micro y pequeñas empresas, lo que les permitirá crecer en el mercado.

Asimismo, los demás ítems analizados muestran cierta constancia en los resultados obtenidos en los ejercicios pasados, donde un cuestionario similar ha sido aplicado, abriendo la posibilidad para estudios comparativos que posibilite aportar datos e información de valor para la toma de decisiones, no sólo de los empresarios, sino de las autoridades encargadas de promover el desarrollo económico de la región.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogozi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas

- empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2ben%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>

- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Solidaridad, Quintana Roo, México

Management skills and the
organizational climate in micro and
small companies in Solidaridad,
Quintana Roo, Mexico

EUSTACIO DÍAZ RODRÍGUEZ, ROBERT BELTRÁN LÓPEZ, PEDRO
CITLAC CHARGOY LOUSTAUNAU Y CORINA SANTANA DUARTE

Tecnológico Nacional de México, Campus Chetumal

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Se analiza la composición y características de las micro y pequeñas empresas del municipio de Solidaridad, en Quintana Roo, México. Mediante un modelo de regresión lineal entre la variable endógena clima organizacional y las variables exógenas trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación, se revela que estas últimas son estadísticamente significativas. Por tanto, el modelo generado muestra que aproximadamente 57 % de la variabilidad en el clima organizacional puede ser explicada por las variables exógenas consideradas. En este sentido, los hallazgos respaldan la importancia de las habilidades directivas, sosteniendo que contribuirán a que las empresas mejoren su clima organizacional, lo cual puede favorecer su competitividad y éxito a largo plazo.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. The composition and characteristics of micro and small businesses in the municipality of Solidaridad, in Quintana Roo, Mexico, are analyzed. Through a linear regression model between the endogenous organizational climate variable and the exogenous variables teamwork, communication, leadership, decision making and negotiation, it is revealed that the latter are statistically significant. Therefore, the generated model shows that approximately 57 % of the variability in the organizational climate can be explained by the exogenous variables considered. In this sense, the findings support the importance of managerial skills, arguing that they will help companies improve their organizational climate, which can favor their competitiveness and long-term success.

Palabras clave: gestión, competencias sociales, empresario, organización.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las

siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo **xxi** afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir

en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 19.1.).

Tabla 19.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para

lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan

al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 19.2.

Tabla 19.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Solidaridad, Quintana Roo, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 384 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 46.6 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 53.4 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 75 años, con un promedio de 39 años y una moda de 45 años. El 28.6 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 47.7 % con nivel media superior, 20.3 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 58.3 % seguidos de los solteros con 22.1 %.

La mayoría de los negocios 67.4 % pertenecen al giro comercial, un 28.6 % a la prestación de servicios y sólo 3.9 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 22.9 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 92.7 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 85.2 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 65.1 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 19.3.

Tabla 19.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.258	0.851	4.121	0.695
Toma de decisiones	0.178	0.858	4.229	0.626
Liderazgo	0.318	0.865	4.404	0.543
Comunicación	0.309	0.865	4.378	0.557
Trabajo en equipo	0.5	0.906	4.315	0.651
Clima Organizacional	1	0.894	4.326	0.655

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 19.4, el ajuste absolutorio muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.035 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.059, en ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra

un resultado de 0.992 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.991 consideramos ajustes óptimos.

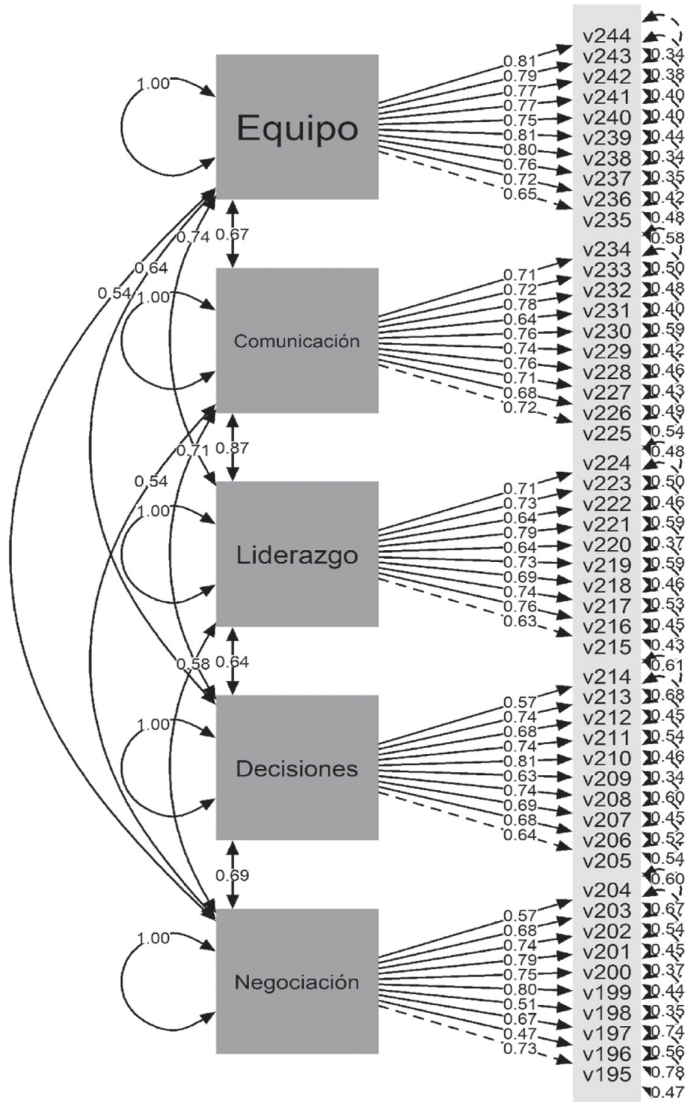


Figura 19.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 19.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 19.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 19.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 19.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\ln(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-1.95844	-0.15405	0.02956	0.21466	2.30113
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.35599	0.20086	1.772	0.07715
Negociación	0.11162	0.03914	2.852	0.00459
Toma de decisiones	0.05951	0.04888	1.217	0.22424
Liderazgo	0.07523	0.06487	1.160	0.24691
Comunicación	0.11428	0.06151	1.858	0.06396
Trabajo en equipo	0.56225	0.04512	12.461	< 2e-16

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.4314 on 378 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.5718, Adjusted R-squared: 0.5662

F-statistic: 101 on 5 and 378 DF, p-value: < 2.2e-16

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 19.5) por su media (tabla 19.3).

$$y=0.35599 + (0.11162 * 4.121) + (0.05951 * 4.229) + (0.07523 * 4.404) + (0.11428 * 4.378) + (0.56225 * 4.315)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.35599+0.459986+0.2516678+0.3313129+0.5003178+2.4261088$$

$$y=4.3253833$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 2.4261088, mientras que la de menor impacto es toma de decisiones con 0.2516678. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.3253833.

DISCUSIÓN

Se puede concluir que del total de micro y pequeñas empresas en México, se observa en la tabla 19.1 que su composición media corresponde a 88.4 % y 9.6 %, respectivamente, y que, de acuerdo con el análisis por sector, si bien estas proporciones se mantienen, encontramos que para el denominado como otras actividades comunitarias, sociales y personales presenta el mayor volumen, el cual se concentra en las microempresas con 95 % y el resto para las pequeñas, mientras que el menor volumen de las microempresas se da en el sector suministro de electricidad, gas y agua con 70 % y la diferencia para las pequeñas, por lo que el presente trabajo se ajusta a esta composición en el espacio geográfico estudiado.

Por otra parte, de acuerdo con los resultados de la tabla 19.3, el alfa de Cronbach es significativo estadísticamente para las variables, en virtud de que en todos los casos el resultado es superior a 0.85; por tal motivo, se puede afirmar que la fiabilidad y consistencia del instrumento es aceptable.

En este sentido, considerando la teoría estructuralista de la administración, el modelo estructural generado muestra en la tabla 19.4 la existencia de una fuerte relación entre las cinco variables exógenas determinadas para el estudio, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación con relación a los ítems que conforman el instrumento de medición, teniendo en consideración que en todos los casos con grados de significancia menor a 0.05, por lo que se infiere que las variables exógenas son congruentes y cumplen estadísticamente con el objetivo planteado en el trabajo.

En cuanto al modelo de regresión lineal, se observa en la tabla 19.5 que, de acuerdo con el R cuadrado, el modelo explica en 57 % el comportamiento de la variable dependiente; es decir, la variable clima organizacional en las micro y pequeñas empresas del municipio de Solidaridad, en Quintana Roo, México, es explicada en esa proporción por las variables exógenas. De acuerdo con los coeficientes estimados del modelo para cada variable independiente, se aprecia que el mayor impacto se presenta en la variable trabajo en equipo con 0.56225, y que la menor afectación es causada por la variable toma de decisiones con 0.05951. Con un P -valor de $2.2e-16$, se considera que la probabilidad del valor estadístico calculado es posible, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, la cual indica que las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de las mypes.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/eoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogosí-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2ben%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>

- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Mazatlán y Rosario, Sinaloa, México

Management skills and the
organizational climate in micro and
small companies in Mazatlan and
Rosario, Sinaloa, Mexico

JUANA EUGENIA OLAGUEZ TORRES, MARÍA AMPARO
LIZARRAGA MORALES, MARCO ANTONIO PRIETO GARCÍA Y
DANIEL ALBERTO AGUIRRE CASTILLO

Universidad Autónoma de Occidente/Universidad Politécnica de Sinaloa

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, podemos observar que la variable de la habilidad directiva trabajo en equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con una puntuación de 2.2650559. Tras evaluar los resultados de las micro y pequeñas empresas en Mazatlán y Rosario, Sinaloa, se identificaron factores clave que afectan las habilidades de gestión y el entorno laboral, éstos incluyen la situación económica, la falta de capacitación del personal, la tecnología y el impacto del COVID-19. Las habilidades directivas esenciales, como trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación, son fundamentales para alcanzar objetivos organizacionales, crear un entorno laboral favorable y aumentar la competitividad. Los datos del modelo estructural revelan

una relación directa y significativa entre estas habilidades y su impacto en el entorno laboral, destacando el trabajo en equipo como el factor más influyente. Se recomienda a los directivos invertir en programas de capacitación para fortalecer estas habilidades y promover un entorno laboral positivo y productivo.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, we can observe that the variable of teamwork managerial ability is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with a score of 2.2650559. After evaluating the results of micro and small businesses in Mazatlan and Rosario, Sinaloa, key factors that affect management skills and the work environment were identified, including the economic situation, lack of staff training, technology, and the impact of COVID-19. Essential managerial skills, such as teamwork, communication, leadership, decision-making, and negotiation, are critical to achieving organizational goals, creating a favorable work environment, and increasing competitiveness. The data from the structural model reveal a direct and significant relationship between these skills and their impact on the work environment, highlighting teamwork as the most influential factor. Managers are encouraged to invest in training programs to strengthen these skills and promote a positive and productive work environment.

Palabras clave: clima organizacional, habilidades directivas, micro y pequeñas empresas.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse

más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 20.1.).

Tabla 20.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados

en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 20.2.

Tabla 20.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Mazatlán y Rosario, Sinaloa, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 480 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 48.1 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 51.9 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 89 años, con un promedio de 41 años y una moda de 45 años. El 43.8 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 35.4 % con nivel media superior, 18.3 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 58.8 % seguidos de los solteros con 25.2 %.

La mayoría de los negocios 63.5 % pertenecen al giro comercial, un 32.5 % a la prestación de servicios y sólo 4 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 16.2 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 89.8 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 84.2 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 79.2 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 20.3.

Tabla 20.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.318	0.864	4.290	0.544
Toma de decisiones	0.208	0.902	4.307	0.552
Liderazgo	0.377	0.906	4.515	0.431
Comunicación	0.409	0.911	4.504	0.435
Trabajo en equipo	0.473	0.924	4.481	0.481
Clima Organizacional	1	0.925	4.465	0.502

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 20.4, el ajuste absolutorio muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.022 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.048, en

ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.998 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.998 consideramos ajustes óptimos.

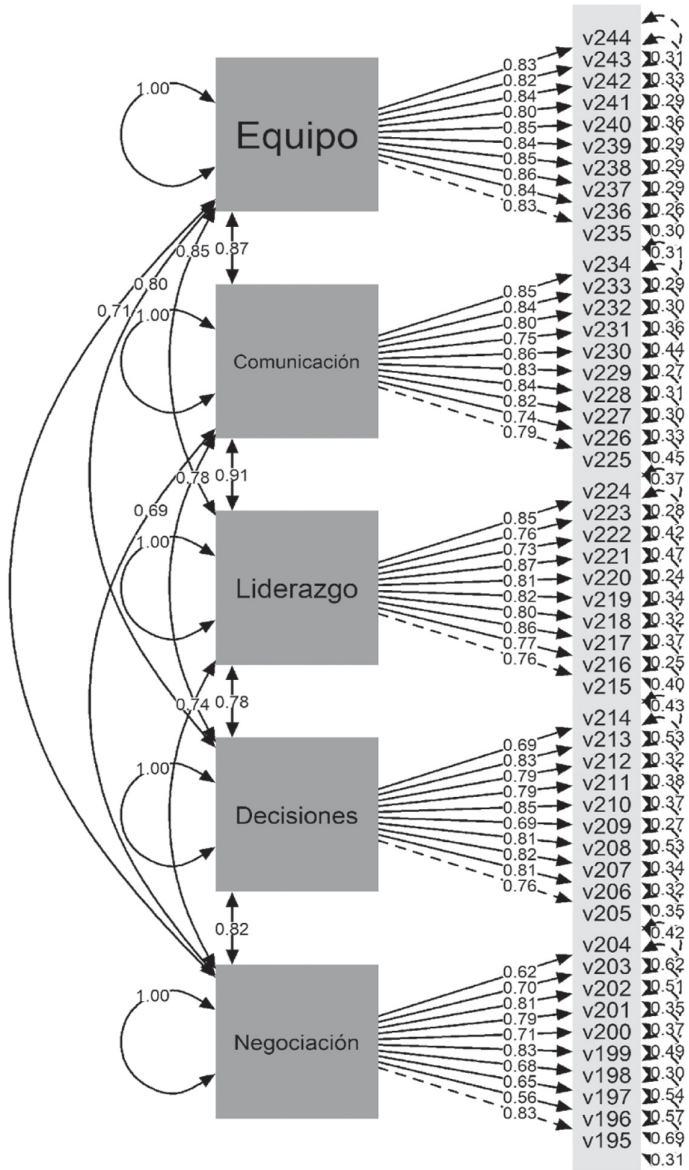


Figura 20.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 20.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 20.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 20.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 20.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-3.6775	-0.0721	0.0231	0.1150	0.9956
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.289167	0.152993	1.890	0.059359
Negociación	-0.008994	0.034548	-0.260	0.794721
Toma de decisiones	0.155146	0.039474	3.930	9.75e-05
Liderazgo	0.062090	0.056931	1.091	0.275999
Comunicación	0.222163	0.057151	3.887	0.000116
Trabajo en equipo	0.505481	0.048116	10.506	< 2e-16

Signif. codes: 0 ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1

Residual standard error: 0.2972 on 474 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.6532, Adjusted R-squared: 0.6496

F-statistic: 178.6 on 5 and 474 DF, p-value: < 2.2e-16

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 20.5) por su media (tabla 20.3).

$$y=0.28917 + (-0.00899 * 4.29) + (0.15515 * 4.307) + (0.06209 * 4.515) + (0.22216 * 4.504) + (0.50548 * 4.481)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.28917+-0.0385671+0.6682311+0.2803363+1.0006086+2.2650559$$

$$y=4.4648348$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 2.2650559, mientras que la de menor impacto es negociación con -0.0385671 . El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.4648348.

DISCUSIÓN

Una vez analizados los resultados obtenidos de las micro y pequeñas empresas ubicadas en los municipios de Mazatlán y Rosario, Sinaloa, se encontraron factores que impactan en las habilidades directivas y su clima organizacional, como la economía, la falta de capacitación de personal, la tecnología e incluso en las actividades productivas por el COVID-19.

Por otra parte, se menciona una serie de habilidades directivas como equipo, comunicación, liderazgo, decisiones y negociación, las cuales coadyuvan al alcance de objetivos organizacionales, fomentando una administración estratégica eficaz y eficiente, al colocar a la empresa en un nivel competitivo en el mercado. Lo anterior, favorece en tener un buen clima organizacional, que es fundamental para contar con empleados productivos, satisfechos y motivados; además, orientados al logro de metas y resultados, convirtiéndose en un escenario deseable para cualquier organización.

En cuanto a los datos que se muestran en el modelo estructural, existe una relación causal directa entre las cinco variables exógenas, que son las habilidades directivas mencionadas anteriormente, con los ítems que las conforman en un grado de significancia de <0.05 , dando un adecuado ajuste del modelo. En el impacto que tienen en el clima organizacional, se aprecia que las habilidades equipo, comunicación y decisiones, muestran utilidad en el modelo y tienen una correlación más significativa, en donde la variable equipo es la que tiene mayor impacto con un puntaje de 2.2650559; es decir, en las mypes se fomenta la colaboración entre los integrantes del equipo de trabajo, comunicación efectiva y toma

de decisiones ante incertidumbres con el propósito de alcanzar el logro de objetivos planificados, y las de menor impacto y correlación son liderazgo, y en menor medida negociación. Con lo que antecede, se puede argumentar que las variables inciden en el clima organizacional de las mypes ubicadas en los municipios de Mazatlán y Rosario, Sinaloa.

Por ello, es conveniente que los directivos inviertan en capacitación para fortalecer sus habilidades directivas que favorezcan un clima organizacional positivo; asimismo, permite incrementar la productividad de los empleados y se tomen decisiones estratégicas ejerciendo un mejor liderazgo, una visión más competitiva y con escala del negocio.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogozi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>

- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaruel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Caborca, Sonora, México

Management skills and the
organizational climate in micro
and small businesses in Caborca,
Sonora, Mexico

OLGA SELENIA FEDERICO VALLE, PATRICIA JUAREZ CARMELO,
FLAVIO ALONSO ROSALES DIAZ Y MARÍA DEL ROSARIO
QUINTANAR GALLARDO

Universidad de Sonora

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva trabajo en equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con 1.6003411. En la actualidad, muchos expertos del área han abordado el tema de habilidades directivas, donde se habla de habilidades personales, habilidades interpersonales y grupales; en este sentido, cada uno de los grupos de estudio que se trata para el tema arroja resultados que correspondan a las características identificadas. El presente capítulo muestra resultados en las variables negociación, toma de decisiones, liderazgo,

comunicación, trabajo en equipo y clima organizacional, como resultado de una encuesta aplicada a 418 micro y pequeños negocios de la ciudad de Caborca, Sonora.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the variable of teamwork management ability is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with 1,6003411. At present, many experts in the area have addressed the issue of managerial skills, where personal skills, interpersonal and group skills are discussed; in this sense, each one of the study groups that is treated for the subject yields results that correspond to the identified characteristics. This chapter shows results in the variables negotiation, decision making, leadership, communication, teamwork and organizational climate, as a result of a survey applied to 418 micro and small businesses in the city of Caborca, Sonora.

Palabras clave: clima laboral, gestión organizacional, productividad.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la

importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá a conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la

falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 21.1.).

Tabla 21.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr

la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demanda líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el ‘clima organizacional’ debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 21.2.

Tabla 21.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Caborca, Sonora, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 418 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 54.3 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 45.7 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 86 años, con un promedio de 41 años y una moda de 45 años. El 31.8 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 53.8 % con nivel media superior, 13.2 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 62.2 % seguidos de los solteros con 20.1 %.

La mayoría de los negocios 89.7 % pertenecen al giro comercial, un 9.3 % a la prestación de servicios y sólo 1 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 13.6 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 95.7 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 87.1 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 69.9 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 21.3.

Tabla 21.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.307	0.871	4.161	0.500
Toma de decisiones	0.323	0.868	4.186	0.487
Liderazgo	0.452	0.879	4.269	0.413
Comunicación	0.377	0.874	4.255	0.412
Trabajo en equipo	0.444	0.881	4.256	0.405
Clima Organizacional	1	0.876	4.279	0.395

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 21.4, el ajuste absolutorio muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.047 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.065, en ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra

un resultado de 0.988 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.987 consideramos ajustes óptimos.

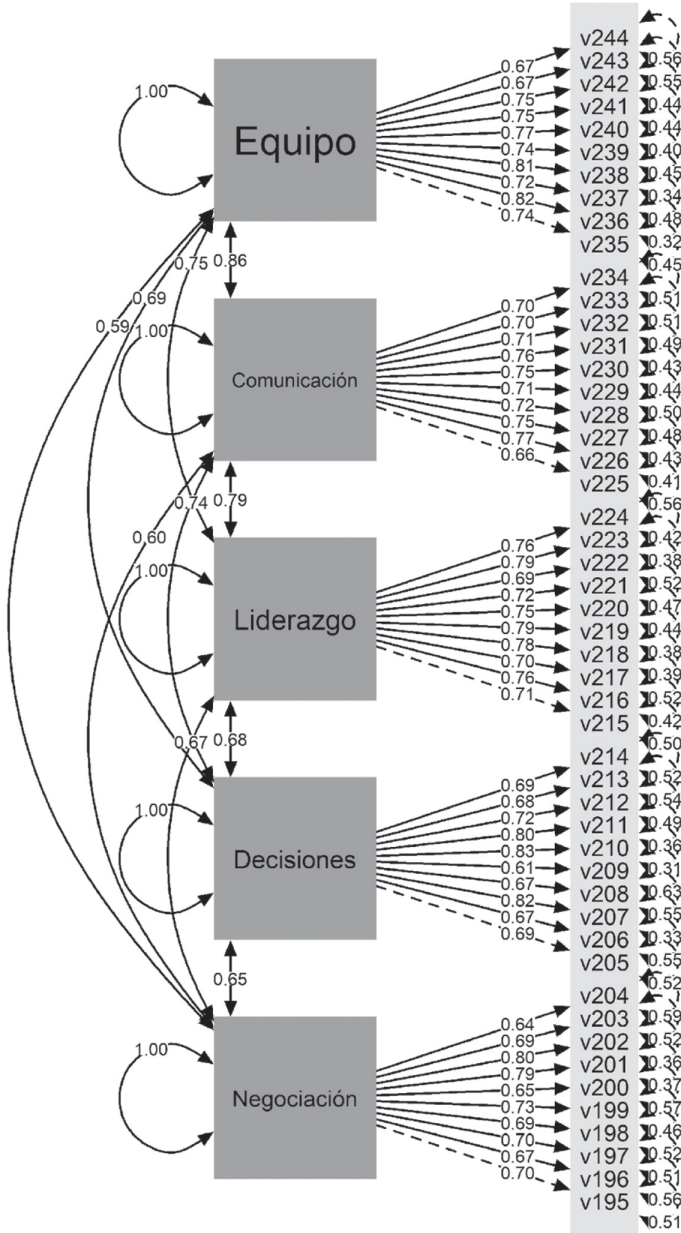


Figura 21.4. Resultado del modelo estructural.
 Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 21.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 21.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012)

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 21.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 21.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-0.86617	-0.10184	-0.04312	0.12021	0.98505
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.70365	0.15174	4.637	4.75e-06
Negociación	-0.01146	0.02992	-0.383	0.702
Toma de decisiones	0.03194	0.03328	0.960	0.338
Liderazgo	0.23737	0.04394	5.402	1.12e-07
Comunicación	0.20583	0.04950	4.158	3.91e-05
Trabajo en equipo	0.37602	0.04737	7.938	1.96e-14

Signif. codes: 0 ‘****’ 0.001 ‘***’ 0.01 ‘**’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘.’ 1

Residual standard error: 0.2533 on 412 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.5941, Adjusted R-squared: 0.5892

F-statistic: 120.6 on 5 and 412 DF, p-value: < 2.2e-16

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 21.5) por su media (tabla 21.3).

$$y=0.70365 + (-0.01146 * 4.161) + (0.03194 * 4.186) + (0.23737 * 4.269) + (0.20583 * 4.255) + (0.37602 * 4.256)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.70365+-0.0476851+0.1337008+1.0133325+0.8758066+1.6003411$$

$$y=4.2791461$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 1.6003411, mientras que la de menor impacto es negociación con -0.0476851 . El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.2791461.

DISCUSIÓN

Las habilidades directivas sobre el clima organizacional en los responsables de negocios de tamaño micro y pequeño en la ciudad de Caborca, Sonora, arrojaron información respecto a cinco variables endógenas recíprocas entre ellas, que son equipo, comunicación, liderazgo, decisiones y negociación, con las cuales cada uno de los encuestados, partiendo de la información cuantitativa analizada, destacan como dependientes del clima organizacional. Cabe destacar que los encuestados son dueños o responsables de las mypes; 54 % de sexo femenino y 45.7 % de sexo masculino, con una edad promedio de 41 años y 31.8 % cuenta con nivel superior de estudios. Respecto a los negocios encuestados 89.7 % correspondió al giro comercial, dando indicio de la cantidad de negocios de este tipo que existen en la ciudad.

La muestra analizada para este estudio arroja un impacto considerable en la variable trabajo en equipo, indicando que la muestra reconoce esta característica como determinante dentro de las habilidades directivas en la gestión empresarial; la que con menos impacto resultó fue negociación, lo cual refiere la necesidad de incluir en la propia gestión de la empresa la habilidad de negociar ante distintas situaciones a las que se pueda enfrentar la empresa. Aunado a lo anterior, cabe mencionar que los negocios encuestados en su mayoría son negocios familiares, o bien, empresas que iniciaron como negocio familiar y su crecimiento los llevó a una expansión que conlleva en análisis de temas como el caso que nos ocupa.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegría-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/eoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogosi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>

- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADE%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Cajeme, Sonora, México

Management skills and the
organizational climate in micro
and small businesses in Cajeme,
Sonora, Mexico

ANA MARÍA GARCÍA NEVARES, MARÍA DE LOS ÁNGELES
BURGOS, MARÍA BEATRIZ VEGA LÓPEZ Y LAURA ELENA
HERNÁNDEZ ENCINAS

Universidad Tecnológica del Sur de Sonora

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con una puntuación de 1.2335439; asimismo, los microempresarios manifiestan, de acuerdo con los datos obtenidos, una baja negociación en las micro y pequeñas empresas de Cajeme, Sonora, México, en comparación con la toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Para que ésta se dé, requiere de estrategias, como complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso, así que también debe contar con características, como integración armónica de funciones y actividades, implementación

de responsabilidades compartidas por sus miembros y que éstas se desarrollen de forma coordinadas, así como que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común (Guerrero, 2009).

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the variable of team management ability is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with a score of 1.2335439; likewise, microentrepreneurs show, according to the data obtained, low negotiation in micro and small businesses in Cajeme, Sonora, Mexico, compared to decision-making, leadership, communication, and teamwork. For this to happen, it requires strategies, such as complementarity, coordination, communication, trust, and commitment, so it must also have characteristics, such as harmonious integration of functions and activities, implementation of responsibilities shared by its members, and that these be developed accordingly. coordinated way, as well as that the programs that are planned as a team aim at a common objective (Guerrero, 2009).

Palabras clave: clima organizacional, competitividad, habilidades directivas, micro y pequeña empresa, productividad.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde

los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales, así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 22.1.).

Tabla 22.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados

en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 22.2.

Tabla 22.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Cajeme, Sonora, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 455 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 41.8 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 58.2 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 79 años, con un promedio de 41 años y una moda de 40 años. El 27.7 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 42.6 % con nivel media superior, 27.7 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 57.8 % seguidos de los solteros con 25.5 %.

La mayoría de los negocios 64.4 % pertenecen al giro comercial, un 31.4 % a la prestación de servicios y sólo 4.2 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 21.3 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 94.5 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 82.2 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 71.9 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 22.3.

Tabla 22.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con		Media	Desviación Estándar
	clima	Cronbach		
Negociación	0.262	0.831	4.145	0.644
Toma de decisiones	0.202	0.854	4.196	0.640
Liderazgo	0.318	0.860	4.456	0.484
Comunicación	0.326	0.849	4.429	0.477
Trabajo en equipo	0.266	0.901	4.424	0.547
Clima Organizacional	1	0.847	4.423	0.511

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 22.4, el ajuste absolutorio muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.037 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.057, en ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra

un resultado de 0.992 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.992 consideramos ajustes óptimos.

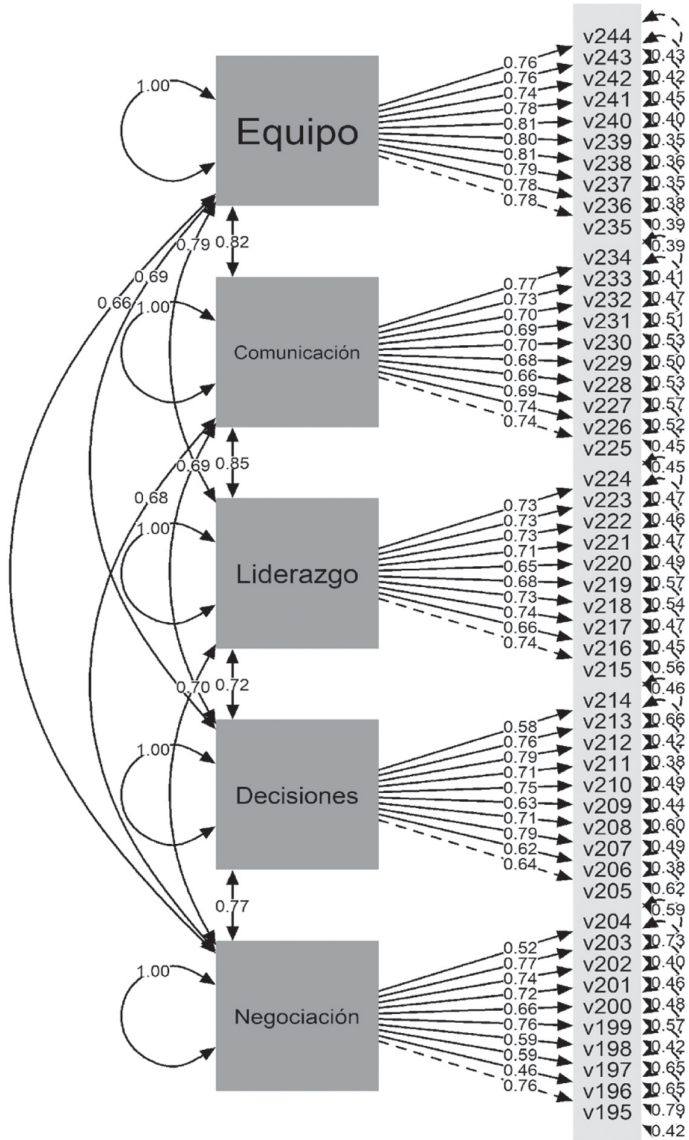


Figura 22.4. Resultado del modelo estructural.
 Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 22.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 22.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012)

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 22.5.

Fórmula:

$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$

Tabla 22.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-1.97602	-0.13707	0.05297	0.17615	1.64124
Coeficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.870204	0.175093	4.970	9.54e-07
Negociación	-0.003654	0.034804	-0.105	0.91644
Toma de decisiones	0.094768	0.036049	2.629	0.00886
Liderazgo	0.190325	0.053457	3.560	0.00041
Comunicación	0.245817	0.057044	4.309	2.01e-05
Trabajo en equipo	0.278835	0.046758	5.963	5.01e-09

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.3655 on 449 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.4944, Adjusted R-squared: 0.4887

F-statistic: 87.8 on 5 and 449 DF, p-value: $< 2.2e-16$

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 22.5) por su media (tabla 22.3).

$$y=0.8702 + (-0.00365 * 4.145) + (0.09477 * 4.196) + (0.19033 * 4.456) + (0.24582 * 4.429) + (0.27883 * 4.424)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.8702+-0.0151292+0.3976549+0.8481105+1.0887368+1.2335439$$

$$y=4.4231169$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 1.2335439, mientras que la de menor impacto es negociación con -0.0151292 . El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.4231169.

DISCUSIÓN

El objetivo de la presente investigación fue determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Es un estudio cuantitativo y no experimental que contribuye en gran medida al desarrollo del conocimiento, así como al desarrollo de un modelo de gestión de las mypes en Cajeme y América Latina.

La confiabilidad de las medidas del instrumento se estimó por medio de la consistencia interna de las respuestas mediante el cálculo del alfa de Cronbach que fue de 0.847. Para la variable negociación, se obtuvo 0.831; toma de decisiones, 0.854; liderazgo, 0.860; comunicación, 0.849, y trabajo en equipo, 0.901; donde esta última es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional. Es importante mencionar que las seis variables tienen alta consistencia interna del instrumento. Cabe destacar que el coeficiente del alfa de Cronbach obtenido de 0.847 salió por debajo del reportado por Guerra, Guevara y Robles (2014, p. 26) en el proceso de validación; sin embargo, el puntaje obtenido se considera de alta consistencia.

Por otro lado, se calculó la media general donde se obtuvo 4.423, las variables independientes negociación y decisiones salieron por debajo de la media general con 4.145 y 4.196, respectivamente, y las variables liderazgo, comunicación y equipo por arriba de la media general con 4.456, 4.429 y 4.424, correspondientemente.

El estudio mostró un modelo estructural donde se ve la relación con las diversas variables, las cuales cuentan con una relación directa con los ítems que

conforman cada variable, y en todos los casos, el nivel de significancia fue de <0.05 , dando un ajuste correcto del modelo de Bentler y Bonett (1980) y Martínez et al. (2012).

A manera de conclusión, se observó en el estudio que la variable de mayor impacto en las habilidades directivas del clima organizacional de las micro y pequeñas empresas en Cajeme fue la de trabajo en equipo con 1.2335439, mientras que la variable de menor impacto fue negociación con -0.0151292 .

El estudio demuestra el grado de asociación que existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional de los microempresarios en Cajeme, Sonora, México, por lo que se puede decir que el clima organizacional es satisfactorio y se tendría que trabajar o diseñar un programa de capacitación donde los directivos o líderes refuercen la negociación, lo que ayudaría a fortalecer aún más las habilidades directivas y, de esta forma, contar con ventajas competitivas, debido a la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas de quienes dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes en Cajeme. Por tanto, se puede decir que se acepta la hipótesis alternativa donde las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogosi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>

- Guerra, J., Guevara, C. Y., & Robles, S. S. (2014). Validación del Inventario de Estrategias Meta-cognoscitivas y Motivación por la Lectura (IEMML) en estudiantes de Psicología. *Psicogente*, 17(31), 17–32.
- Guerrero, A. (2009). Las claves para el trabajo en equipo. *Temas para la Educación, Revista Digital para Profesionales de la Enseñanza*, núm. 3, julio, Federación de Enseñanza de CC.OO. de Andalucía. <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd5076.pdf>.
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>

- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Benito Juárez, Sonora, México

Management skills and the
organizational climate in micro and
small businesses in Benito Juarez,
Sonora, Mexico

LUIS ENRIQUE IBARRA MORALES, DANIEL PAREDES ZEMPUAL,
GIMENA VIANEY CERVANTES HURTADO Y EMMA VANESSA
CASAS MEDINA

Universidad Estatal de Sonora

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que las habilidades directivas por orden de impacto en el clima organizacional de las mypes del municipio de Benito Juárez, Sonora, son comunicación (1.0592168), liderazgo (0.9790868) y trabajo en equipo (0.7488431). Se concluye con el presente estudio que los gerentes deben fomentar la comunicación vertical y horizontal en la empresa, así como desarrollar un tipo de liderazgo participativo e inclusivo que fortalezca el trabajo en equipo para que prevalezca un buen clima organizacional en la mype.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results we can observe that the management skills in order of impact on the organizational climate of the mypes of the municipality of Benito Juárez, Sonora, are: communication (1.0592168), leadership (0.9790868) and teamwork (0.7488431). It is concluded with the present study that managers should promote vertical and horizontal communication in the company, as well as develop a type of participatory and inclusive leadership that strengthens teamwork, so that a good organizational climate prevails in the mype.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales, así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes,

de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 23.1.).

Tabla 23.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como

administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se

han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 23.2.

Tabla 23.2. Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Benito Juárez, Sonora, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 49, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 314 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 52.2 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 47.8 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 19 a 87 años, con un promedio de 43 años y una moda de 55 años. El 29.6 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 43.6 % con nivel media superior, 19.7 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 59.2 % seguidos de los solteros con 25.2 %.

La mayoría de los negocios 82.2 % pertenecen al giro comercial, un 17.8 % a la prestación de servicios y sólo 0 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 14.6 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 42 trabajadores, de las empresas el 93.3 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 84.1 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 71.3 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 23.3.

Tabla 23.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con		Media	Desviación Estándar
	clima	Cronbach		
Negociación	0.139	0.891	4.484	0.689
Toma de decisiones	0.117	0.892	4.466	0.592
Liderazgo	0.184	0.890	4.497	0.486
Comunicación	0.244	0.875	4.520	0.479
Trabajo en equipo	0.213	0.912	4.516	0.541
Clima Organizacional	1	0.932	4.542	0.575

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 23.4, el ajuste absolutorio muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de

0.053, en ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 1 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 1 consideramos ajustes óptimos.

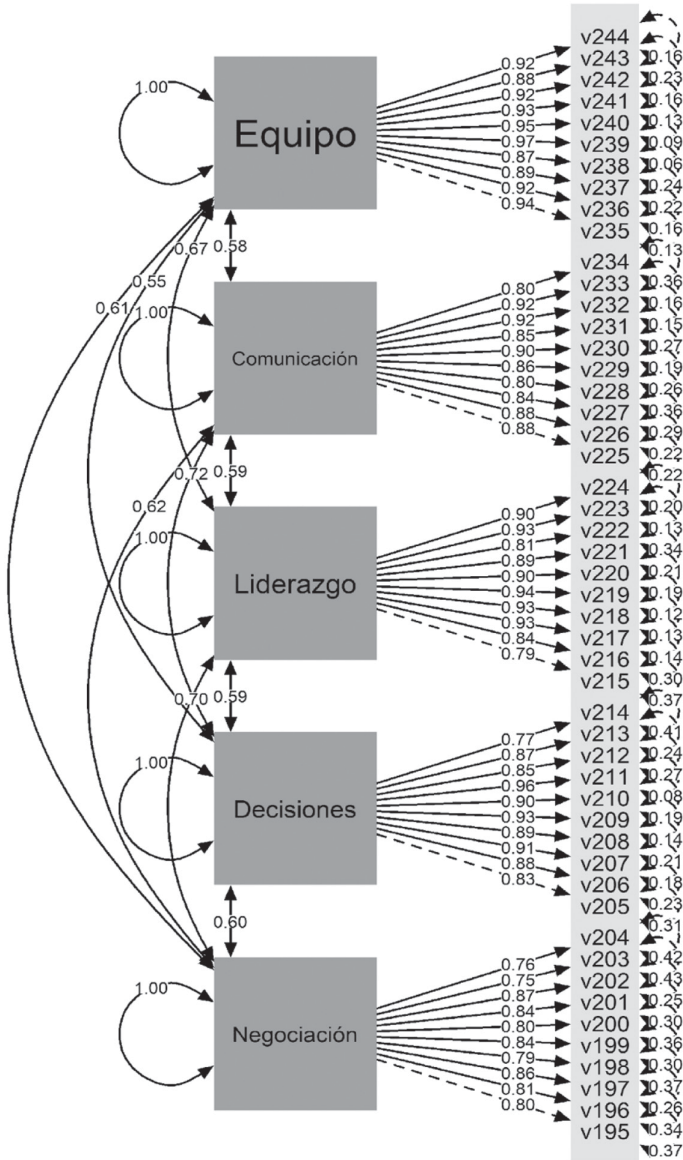


Figura 23.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 23.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 23.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 23.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 23.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-1.6211	-0.1691	0.0608	0.1392	5.2624
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	1.21498	0.31922	3.806	0.00017
Negociación	0.03927	0.04721	0.832	0.40622
Toma de decisiones	0.08137	0.05980	1.361	0.17458
Liderazgo	0.21772	0.07403	2.941	0.00352
Comunicación	0.23434	0.07709	3.040	0.00257
Trabajo en equipo	0.16582	0.06594	2.515	0.01242

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.4978 on 308 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.2634, Adjusted R-squared: 0.2514

F-statistic: 22.03 on 5 and 308 DF, p-value: $< 2.2e-16$

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 23.5) por su media (tabla 23.3).

$$y=1.21498 + (0.03927 * 4.484) + (0.08137 * 4.466) + (0.21772 * 4.497) + (0.23434 * 4.52) + (0.16582 * 4.516)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=1.21498 + (0.03927 * 4.484) + (0.08137 * 4.466) + (0.21772 * 4.497) + (0.23434 * 4.52) + (0.16582 * 4.516)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=1.21498+0.1760867+0.3633984+0.4127373+1.0592168+0.7488431$$

$$y=4.5416119$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es comunicación con 1.0592168, mientras que la de menor impacto es trabajo en equipo con 0.7488431 de las variables significativas del modelo. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.002126

DISCUSIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos y a lo planteado en la presente investigación, se concluye que los gerentes de las mypes del municipio de Benito Juárez, Sonora, México, tienen la difícil encomienda de dirigir los esfuerzos estratégicos de la mype hacia mejores niveles de productividad y competitividad. Para ello, es importante que las empresas estén preparadas con el propósito de afrontar los retos que se presenten y que sus directivos, que son los máximos responsables para que se consiga el éxito que persiguen, deben tener la capacidad y el conocimiento para desarrollar y llevar a cabo ciertas habilidades directivas para contribuir de forma eficiente al desarrollo de la empresa y a su mejora constante. En ese sentido, el buen clima organizacional en la empresa es fundamental para lograr lo antes mencionado, ya que éste se relaciona con la moral y satisfacción de las necesidades de los empleados y puede ser negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo se sienten en relación con la organización y la confianza con el líder.

Aunado a lo anterior, las habilidades directivas que tienen mayor impacto y repercusión en el clima organizacional de las mypes del municipio de Benito Juárez, Sonora, son por orden de importancia comunicación con una puntuación de 1.0592168, seguido de la habilidad de liderazgo con 0.9790868, y, por último,

de trabajo en equipo con 0.7488431. Estas tres habilidades directivas en su conjunto permiten que prevalezca en la mype un clima organizacional bueno con una puntuación de 4.0002126. Al ser las habilidades directivas de comunicación y liderazgo las que presentaron mayor impacto en el clima organizacional de las mypes, se puede confirmar que los empleados están motivados por su participación activa en los procesos de mejora, establecimiento de objetivos y por mejorar los métodos de trabajo.

En cuanto a las aportaciones prácticas y teóricas del presente estudio, se concluye lo siguiente. Primero, se diseñó y validó un cuestionario que permitió recabar información valiosa sobre el contexto, en el cual se desarrolla la actividad empresarial de las mypes de la región sur del estado de Sonora. Segundo, se logró identificar las habilidades directivas más recurrentes por los propietarios, directivos y gerentes, para contribuir a un buen clima organizacional. Tercero, es de suma importancia que los líderes de las mypes desarrollen y perfeccionen más habilidades directivas que les permitan entender aún más el clima organizacional de sus empresas, pero, sobre todo, contribuir en su permanencia y compromiso social.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogosi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>

- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>

- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Hermosillo, Sonora, México

Management skills and the
organizational climate in micro
and small businesses in Hermosillo,
Sonora, Mexico

RAÚL GUADALUPE PAREDES BARCELÓ, JOSÉ JESÚS FERRALES
MONTES, ZONIA AYDEÉ GASTÉLUM Y DIEGO ALBERTO AVILES
QUINTANAR

Universidad Tecnológica de Hermosillo

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva trabajo en equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con una puntuación de 1.5892969, seguida de las variables liderazgo con 0.9617246, comunicación con 0.6652468, negociación con 0.2854878, donde la de menor impacto es decisiones con 0.1017365. Según los resultados obtenidos, se comprueba la hipótesis de que las habilidades directivas inciden en el clima organizacional, donde la variable equipo es la de mayor impacto, por lo que corresponde determinar en el interior de cada empresa si esa incidencia es favorable o no. Considerando que la estructura de una micro o pequeña

empresa se encuentra limitada por sus recursos, el trabajo en equipo es un elemento de valor para el ambiente laboral y la productividad, por lo que fomentar la colaboración es un ejercicio a practicar en sus liderazgos.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the variable of teamwork management ability is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with a score of 1.5892969, followed by the variables leadership with 0.9617246, communication with 0.6652468, negotiation with 0.2854878, where the one with the least impact is decisions with 0.1017365. According to the results obtained, the hypothesis that managerial skills affect the organizational climate is verified, where the team variable is the one with the greatest impact, so it is necessary to determine within each company if this incidence is favorable or not. Considering that the structure of a micro or small company is limited by its resources, teamwork is an element of value for the work environment and productivity, so promoting collaboration is an exercise to practice in their leadership.

Palabras clave: clima organizacional, habilidades directivas, liderazgo, microempresas, trabajo en equipo.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde

los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 24.1.).

Tabla 24.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: Elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados

en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 24.2.

Tabla 24.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Hermosillo, Sonora, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 457 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 45.3 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 54.7 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 89 años, con un promedio de 41 años y una moda de 45 años. El 36.5 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 40 % con nivel media superior, 22.5 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 56.9 % seguidos de los solteros con 28.2 %.

La mayoría de los negocios 60.2 % pertenecen al giro comercial, un 37 % a la prestación de servicios y sólo 2.8 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 23.2 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 93 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 85.1 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 75.7 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño

de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'mucho de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 24.3.

Tabla 24.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.28	0.837	4.306	0.530
Toma de decisiones	0.195	0.876	4.344	0.529
Liderazgo	0.361	0.901	4.509	0.443
Comunicación	0.368	0.883	4.494	0.443
Trabajo en equipo	0.389	0.913	4.518	0.448
Clima Organizacional	1	0.889	4.539	0.427

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 24.4, el ajuste absolutorio muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.033 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.055, en ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.996 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.996 consideramos ajustes óptimos.

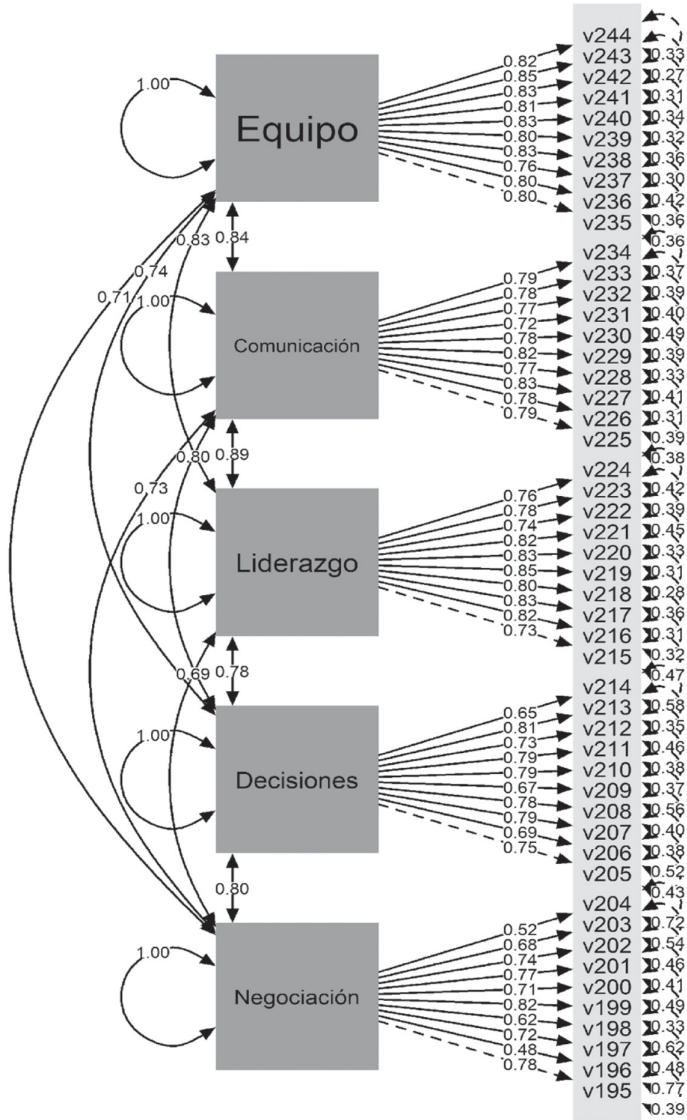


Figura 24.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 24.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables exógenas con una relación causal recíproca (Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 24.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 24.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 24.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-1.88864	-0.14644	0.05063	0.13628	1.04851
Coeficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.93523	0.15516	6.028	3.46e-09
Negociación	0.06630	0.03308	2.004	0.04563
Toma de decisiones	0.02342	0.03782	0.619	0.53596
Liderazgo	0.21329	0.05136	4.152	3.94e-05
Comunicación	0.14803	0.05347	2.769	0.00586
Trabajo en equipo	0.35177	0.04667	7.537	2.66e-13

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.2877 on 451 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.552, Adjusted R-squared: 0.547

F-statistic: 111.1 on 5 and 451 DF, p-value: $< 2.2e-16$

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 24.5) por su media (tabla 24.3).

$$y=0.93523 + (0.0663 * 4.306) + (0.02342 * 4.344) + (0.21329 * 4.509) + (0.14803 * 4.494) + (0.35177 * 4.518)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.93523+0.2854878+0.1017365+0.9617246+0.6652468+1.5892969$$

$$y=4.5387226$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 1.5892969, mientras que la de menor impacto es toma de decisiones con 0.1017365. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.5387226.

DISCUSIÓN

En la tabla 24.3, se observa que liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, cuentan con una correlación mediana, mientras que negociaciones y toma de decisiones tienen una correlación baja. Esto se puede explicar, ya que las micro y pequeñas empresas tienen una estructura reducida de personal, por lo que las negociaciones y tomas de decisiones suelen generarlas los directivos o propietarios de la unidad económica, mientras que el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo, son acciones que cubren a toda la estructura, y se encuentran relacionadas con la motivación y la productividad.

Respecto a los efectos y las relaciones entre variables que se observan en el modelo estructural de la tabla 24.4, liderazgo y comunicación cuentan con el puntaje más alto (0.89), mientras que negociación y liderazgo presentan el puntaje más bajo (0.69), por lo que se puede concluir que todas las variables tienen efectos y relaciones entre sí en mayor o menor medida; es decir, las habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional, pues como se observa en la regresión lineal de la tabla 24.5, aun cuando algunas tengan mayor impacto que otras, al relacionarse todas entre sí, cualquier cambio en una repercute en el clima; es ahí donde la gestión de la dirección juega un papel importante.

Por otra parte, los resultados presentados en la tabla 24.5 hace posible rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa (las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype). La ejecución de diagnósticos organizacionales permitiría monitorear el clima organizacional para determinar si la incidencia de las habilidades directivas favorece o resta a la productividad y el

desempeño de la mype. En ese sentido, la capacitación para desarrollar las habilidades contribuye a mejorar los procesos directivos; sin embargo, hay que tener en cuenta que no es garantía, porque otros factores de la estructura de la mype y la personalidad del director(a), entre otros, pueden afectar los resultados.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogosi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>

- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Magdalena y Santa Ana, Sonora, México

Management skills and the
organizational climate in micro and
small businesses in Magdalena and
Santa Ana, Sonora, Mexico

JUAN MANUEL LUJÁN GIL, MARÍA GUADALUPE TORRES
FIGUEROA, ELSA ARMIDA ORTEGA VERDUGO Y YESSICA
LARA SOTO

Universidad de Sonora

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Por el tamaño de la muestra, es pertinente tomar los valores con ciertas reservas, ya que pueden adolecer de significancia estadística. Estos resultados presentan un nivel bajo de confiabilidad, menor al establecido por la red. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva comunicación es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con una

puntuación de 1.2505926. En el caso de las micro y pequeñas empresas de la región Magdalena y Santa Ana, Sonora, México, donde 88 % de las organizaciones son microempresas, las habilidades directivas que han repercutido de mayor a menor proporción respecto al clima organizacional en las micro y pequeñas empresas son la comunicación con 4.393 puntos, el trabajo en equipo con 3.254, la negociación con 1.856, el liderazgo con 0.231, y la toma de decisiones con -0.611.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. Due to the size of the sample, it is pertinent to take the values with certain reservations, since they may suffer from statistical significance. These results present a low level of reliability, lower than that established by the network. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the communication management skill variable is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with a score of 1.2505926. In the case of micro and small companies in the Magdalena and Santa Ana region, Sonora, Mexico, where 88 % of the organizations are micro-enterprises, the management skills that have had an impact from greater to lesser proportion regarding the organizational climate in micro and small companies are communication with 4,393 points, teamwork with 3,254, negotiation with 1,856, leadership with 0.231, and decision-making with -0.611.

Palabras clave: dirección, habilidades, mypes, organización.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde

los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 25.1.).

Tabla 25.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados

en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 25.2.

Tabla 25.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Magdalena y Santa Ana, Sonora, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 293 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 46.4 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 53.6 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 19 a 97 años, con un promedio de 47 años y una moda de 63 años. El 29.7 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 53.6 % con nivel media superior, 16.7 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 56 % seguidos de los solteros con 18.8 %.

La mayoría de los negocios 70.6 % pertenecen al giro comercial, un 27.3 % a la prestación de servicios y sólo 2 % 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 25 trabajadores, de las empresas el 93.5 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 90.8 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 84 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.

H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño

de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'mucho de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Por el tamaño de la muestra, es pertinente tomar los valores con ciertas reservas, ya que pueden adolecer de significancia estadística. Estos resultados presentan un nivel bajo de confiabilidad, menor al establecido por la red.

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 25.3.

Tabla 25.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.077	0.310	4.013	0.199
Toma de decisiones	0.056	0.376	4.017	0.220
Liderazgo	-0.084	0.470	4.021	0.163
Comunicación	-0.011	0.284	4.045	0.102
Trabajo en equipo	-0.047	0.498	4.032	0.125
Clima Organizacional	1	0.528	4.041	0.126

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 25.4, el ajuste absolutorio muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA)

es de 0.141 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.146, en ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.329 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.295 consideramos ajustes óptimos.

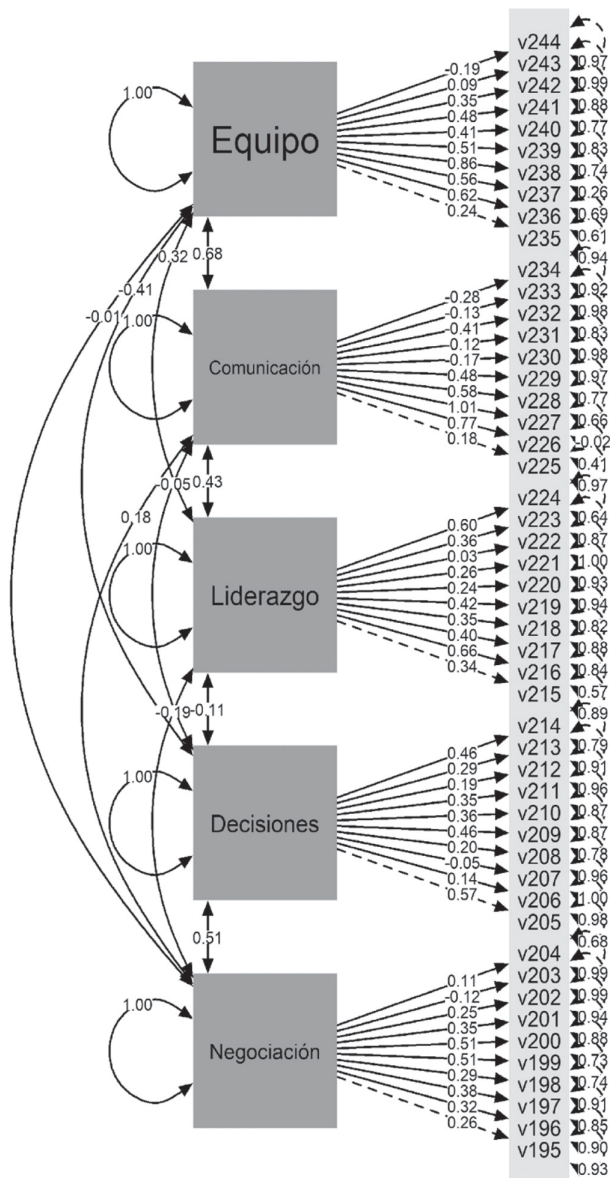


Figura 25.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 25.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 25.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012)

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 25.5.

Fórmula:

$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$

25.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$

Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-0.41204	-0.04300	-0.02012	0.03994	0.55689
Coeficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	1.82420	0.38796	4.702	4.01e-06
Negociación	0.06736	0.03629	1.856	0.06451
Toma de decisiones	-0.01979	0.03239	-0.611	0.54179
Liderazgo	0.01007	0.04354	0.231	0.81723
Comunicación	0.30917	0.07039	4.393	1.58e-05
Trabajo en equipo	0.18235	0.05604	3.254	0.00127

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.1184 on 287 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.1315, Adjusted R-squared: 0.1163

F-statistic: 8.688 on 5 and 287 DF, p-value: 1.1e-07

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 25.5) por su media (tabla 25.3).

$$y=1.8242 + (0.06736 * 4.013) + (-0.01979 * 4.017) + (0.01007 * 4.021) + (0.30917 * 4.045) + (0.18235 * 4.032)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=1.8242+0.2703157+-0.0794964+0.0404915+1.2505926+0.7352352$$

$$y=4.0413386$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es comunicación con 1.2505926, mientras que la de menor impacto es toma de decisiones con -0.0794964 . El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.0413386.

DISCUSIÓN

En la tabla 25.1, se aprecia la clasificación de acuerdo con el sector y el tamaño de la empresa, en la región Magdalena y Santa Ana, Sonora, México, donde 88.4 % de las organizaciones son microempresas contra 09.6 % que se clasifican como pequeñas; de aquí radica la importancia del estudio de las mypes. En cuanto a las microempresas, es resaltable los tres sectores que más abundan en la región de estudio, los cuales son otras actividades comunitarias, sociales y personales (95 %), comercio al por mayor y menor (92 %) y, por último, el sector servicios sociales y de salud (89 %). En lo que concierne al sector de las pequeñas empresas, las tres con mayor presencia son explotación de minas y canteras (23 %), suministro de electricidad, gas y agua (20 %) y, en el mismo nivel, construcción y enseñanza (19 %).

La definición conceptual de las habilidades directivas negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y clima organizacional, se encuentran en la tabla 25.2.

De acuerdo con los datos de la tabla 25.3, los valores obtenidos muestran una consistencia interna de la escala baja. En el análisis de los resultados, se puede observar que están altamente relacionadas el clima organizacional con las variables de negociación y toma de decisiones, lo cual no sucede con las variables liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, que no muestran una relación lineal.

La tabla 25.4 presenta la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. Se aprecia la relación causal directa entre las cinco variables de estudio: trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones

y negociación, en todos los casos, el grado de significancia aceptable de relación entre ellas es <0.05 .

Según los resultados de la tabla 25.5 de regresión lineal del presente estudio sobre las habilidades directivas que han repercutido de mayor a menor proporción respecto al clima organizacional en las micro y pequeñas empresas, se refleja que la comunicación es valorada con 4.393 puntos, el trabajo en equipo con 3.254, la negociación con 1.856, el liderazgo con 0.231, y la toma de decisiones con -0.611 .

Respecto a lo anterior, de acuerdo con el objetivo y la hipótesis alternativa del estudio (las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype), se comprueba que hay incidencia entre ambas variables, por lo que se considera conveniente que los microempresarios contribuyan a elevar la productividad laboral, sobre todo sus habilidades para negociar, liderazgo y toma de decisiones mediante programas de capacitación o de formación empresarial que les ayuden a actualizarse y fortalecer su clima laboral con el propósito de que sus empleados se sientan más satisfechos a fin de coadyuvar en conseguir ventajas competitivas sostenibles que los distinga de sus competidores.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogosi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>

- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>

- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Balancán, Tabasco, México

Management skills and the
organizational climate in micro
and small companies in Balancan,
Tabasco, Mexico

YHADIRA HUICAB GARCÍA, KENIA LANDERO VALENZUELA,
RAZIEL ESAU COOP ABREU Y LUIS ALFREDO MÉNDEZ JIMÉNEZ

*Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico Superior de
Los Ríos*

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica, se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación del conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados podemos observar que la variable de la habilidad directiva equipo. es la que tiene un mayor impacto en el clima organizacional, puntuando 2.542198,

La evolución de la administración y la complejidad de los sistemas sociales de la actualidad ha propiciado la generación de diversas teorías y estrategias para gestionar las empresas. De manera particular, en las micro y pequeñas empresas (mypes), al tener un número reducido de empleados, las dinámicas sociales derivadas de las características propias del director pueden ser muy relevantes en su desempeño (N. Peña & O. Aguilar, 2023)

El entorno actual de globalización se caracteriza principalmente por un aumento en la intensidad de la competencia en los mercados de productos y servicios, también en los mercados de capital, así como en un gran desarrollo tecnológico que no tiene precedentes. Es por ello que las mypes del municipio de Balancán, Tabasco, requieren darle un nuevo enfoque a su cultura para enfrentar exitosamente los retos y las oportunidades que se presentan en el contexto en el que se desenvuelven a fin de no ser desplazadas por los mercados, de modo que puedan mantener una buena posición en él, donde se encuentran los factores que inciden en la competitividad (Landeros et al., 2019). Entre los principales resultados, se puede observar que las variables trabajo en equipo, negociación, liderazgo y comunicación, son las que tienen mayor impacto en el clima organizacional de las mypes del municipio de Balancán, y la variable que menos influye son las decisiones de los directores.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America, a quantitative, non-experimental study is presented, transversally and with a causal scope. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results we can observe that the variable of team management ability. is the one that has the greatest impact on the organizational climate, scoring 2.542198,

The evolution of administration and the complexity of today's social systems have led to the generation of various theories and strategies to manage companies. In particular, in micro and small companies (mypes), having a small number of employees, the social dynamics derived from the characteristics of the director can be very relevant in their performance (N. Peña & O. Aguilar, 2023).

The current environment of globalization is characterized mainly by an increase in the intensity of competition in the product and service markets, also in the capital markets, as well as a great technological development that is unprecedented. That is why the mypes of the municipality of Balancán, Tabasco, need to give a new approach to their culture to successfully face the challenges and opportunities that arise in the context in which they operate in order not to be displaced by the markets. so that they can maintain a good position in it, where the factors that affect competitiveness are found (Landeros et al., 2019). Among the main results, it can be observed that the variables teamwork, negotiation, leadership and communication are the ones that have the greatest impact on the organizational climate of the mypes of the municipality of Balancán, and the variable that least influences are the decisions of the directors.

Palabras clave: entorno BANI, habilidades blandas, habilidades técnicas.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean

entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales, así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 26.1.).

Tabla 26.1. Clasificación de acuerdo al sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por

experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el 'clima organizacional' debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 26.2.

Tabla 26.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Balancán, Tabasco, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango

de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 431 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 50.6 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 49.4 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 80 años, con un promedio de 42 años y una moda de 40 años. El 23.2 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 36.7 % con nivel media superior, 29 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 57.5 % seguidos de los solteros con 17.6 %.

La mayoría de los negocios 75.9 % pertenecen al giro comercial, un 21.6 % a la prestación de servicios y sólo 2.6 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 13.7 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 93.7 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 88.9 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 81.7 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.

H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las

habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 26.3.

Tabla 26.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con		Media	Desviación Estándar
	clima	Cronbach		
Negociación	0.586	0.896	4.194	0.502
Toma de decisiones	0.322	0.930	4.235	0.530
Liderazgo	0.585	0.930	4.319	0.464
Comunicación	0.568	0.936	4.308	0.477
Trabajo en equipo	0.593	0.947	4.286	0.501
Clima Organizacional	1	0.945	4.289	0.513

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 26.4, el ajuste absolutorio muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.009 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.047, en ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 1 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 1 consideramos ajustes óptimos.

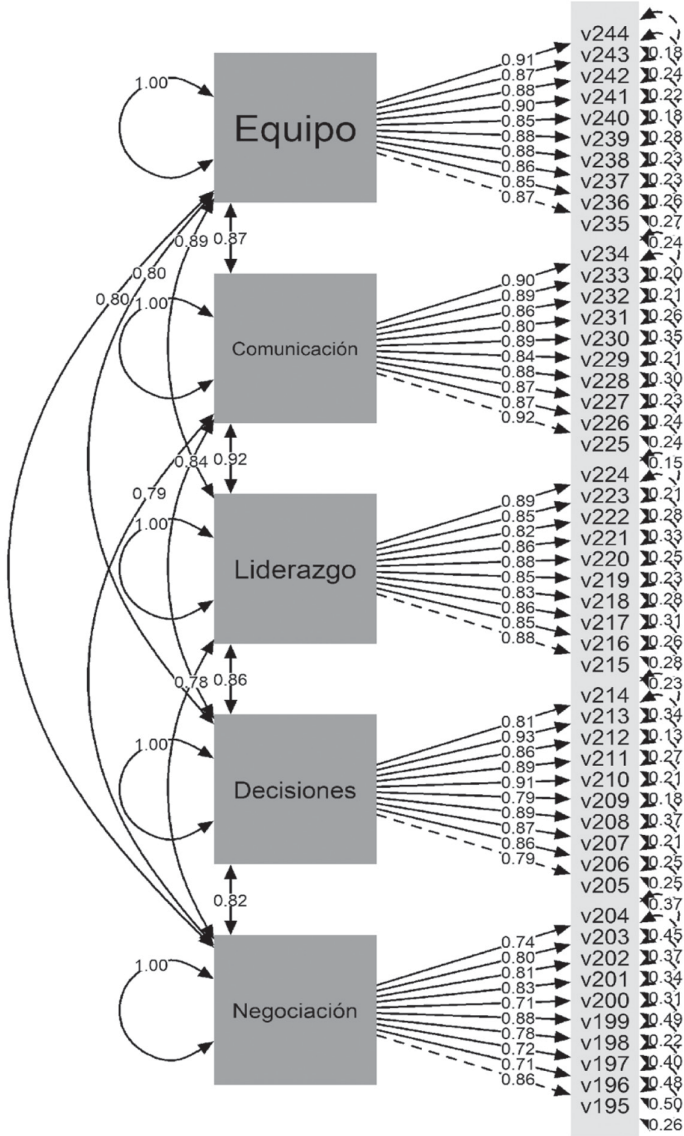


Figura 26.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 26.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 26.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012)

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 26.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 26.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-2.16828	-0.03649	-0.03382	0.06439	0.97586
Coefficiente	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.40170	0.14515	2.767	0.0059
Negociación	0.10606	0.04409	2.405	0.0166
Toma de decisiones	0.01330	0.04706	0.283	0.7775
Liderazgo	0.13281	0.06580	2.018	0.0442
Comunicación	0.06272	0.06082	1.031	0.3030
Trabajo en equipo	0.59314	0.05129	11.565	<2e-16

Signif. codes: 0 '****' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.3018 on 425 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.658, Adjusted R-squared: 0.654

F-statistic: 163.6 on 5 and 425 DF, p-value: < 2.2e-16

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 26.5) por su media (tabla 26.3).

$$y=0.4017 + (0.10606 * 4.194) + (0.0133 * 4.235) + (0.13281 * 4.319) + (0.06272 * 4.308) + (0.59314 * 4.286)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.4017+0.4448156+0.0563255+0.5736064+0.2701978+2.542198$$

$$y=4.2888433$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 2.542198, mientras que la de menor impacto es toma de decisiones con 0.0563255. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.2888433.

DISCUSIÓN

En el mundo empresarial, siempre se intentan buscar denominaciones genéricas de todos los acontecimientos para intentar darles un contexto a diversos procesos y áreas de la organización. En la actualidad, se vive un momento complicado a causa de la pandemia sanitaria por el COVID-19. Se han presentado sucesos políticos y económicos que afectan a países, empresas y personas, es por ello que, en el periodo de respuesta ante una crisis, los líderes resilientes de una organización se definen por cualidades que marcan la diferencia entre sobrevivir y prosperar en medio de la crisis, por lo que las habilidades blandas y duras de los directores influyen en el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas (Huicab, 2023). Balancán es un municipio que cuenta con un total de 58 524 habitantes (Inegi, 2020), y un total de 1 715 empresas (Inegi, 2022), donde las micro y pequeñas empresas (mypes) son un componente fundamental del cúmulo empresarial en América Latina. Por ejemplo, en México, 5 119 909 (93.3 %) son microempresas; 297 512 (5.44 %) son pequeñas empresas; 54 116 (0.98 %) son medianas, y tan sólo 15 524 (0.28 %) son grandes empresas (DENUE, 2020). Las mypes revisten gran importancia en el contexto económico y social en el país, debido a que generan empleo y reactivan la economía familiar, economía local, estatal y nacional, representan 50 % del producto interno bruto (PIB) del país y generan 70 % de empleos (Inegi-DENUE, 2020).

De acuerdo con los resultados obtenidos, se observa una alta correlación entre las variables trabajo en equipo, negociación, liderazgo y comunicación con el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas en el municipio de Balancán, Tabasco, por lo que se aprueba la hipótesis alterna (H_1 : Las habilidades directivas

inciden en el clima organizacional de la mype), de acuerdo con el estudio realizado a un total de 495 pymes de dicho municipio, el cual se aplicó en el periodo del 1 de marzo al 30 de abril de 2023 por alumnos de la licenciatura en Administración del TecNM Campus de Los Ríos y miembros del CAEC ITESLR-CA2 Ciencias Socioeconómicas Administrativas.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogosi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Huicab, Y. (2023). Gestión del talento humano en el entorno BANI. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(1), 155–165. <https://orcid.org/0000-0001-7987-383X>.
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Landero, K., Huicab, Y., Coop, R. E., & Méndez, L. A. (2019). Factores de éxito que inciden en las mipymes del municipio de Balancán, Tabasco para lograr ventajas competitivas: Success factors that affect the SMEs of the municipality of Balancán, Tabasco to achieve competitive

- ventajas. *Revista RELAYN-Micro y Pequeña empresa en Latinoamérica*, 3(1), 43–53. <https://orcid.org/0000-0003-4561-0155>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Paraíso, Tabasco, México

Management skills and the
organizational climate in micro
and small companies in Paraiso,
Tabasco, Mexico

NÍNIVE LIGONIO HERNÁNDEZ, ABI ROXANA DE LA CRUZ
ALCUDIA, FLORELIS VALENZUELA CÓRDOVA Y FLOR DE LA
CRUZ GONZÁLEZ

Universidad Politécnica del Golfo de México

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva denominada trabajo en equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con una puntuación de 2.0306266, mientras que la de menor impacto es la variable de la habilidad directiva negociación.

Para recolectar los datos, se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue aplicada a 390 directores de micro y pequeñas empresas ubicadas en el municipio de Paraíso, Tabasco, México.

Los resultados obtenidos demuestran que el trabajo colaborativo coordinado por el líder o director de la empresa es importante en el interior de las organizaciones, porque de esta manera se genera un buen clima organizacional entre las diversas áreas de la empresa, fomentando un ambiente positivo, que coadyuva a alcanzar los objetivos de la organización.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the managerial ability variable called teamwork is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with a score of 2.0306266, while the variable of negotiation managerial ability has the least impact.

To collect the data, a survey-type measurement instrument was used, which was applied to 390 directors of micro and small businesses located in the municipality of Paraiso, Tabasco, Mexico.

The results obtained show that collaborative work coordinated by the leader or director of the company is important within organizations, because in this way a good organizational climate is generated among the various areas of the company, fostering a positive environment, which helps to achieve the objectives of the organization.

Palabras clave: clima organizacional, habilidades directivas, mype.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que, actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional

donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 27.1.).

Tabla 27.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados

en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 27.2.

Tabla 27.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Paraíso, Tabasco, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 390 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 44.6 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 55.4 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 19 a 84 años, con un promedio de 41 años y una moda de 45 años. El 42.3 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 37.4 % con nivel media superior, 18.5 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 64.6 % seguidos de los solteros con 23.1 %.

La mayoría de los negocios 63.8 % pertenecen al giro comercial, un 34.6 % a la prestación de servicios y sólo 1.5 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 21.3 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 91.3 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 89.5 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 73.8 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 27.3.

Tabla 27.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.341	0.844	4.133	0.585
Toma de decisiones	0.167	0.868	4.197	0.563
Liderazgo	0.334	0.895	4.410	0.483
Comunicación	0.425	0.894	4.383	0.501
Trabajo en equipo	0.361	0.917	4.366	0.511
Clima Organizacional	1	0.899	4.374	0.534

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 27.4, el ajuste absoluto muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.028 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.055, en

ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.997 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.996 consideramos ajustes óptimos.

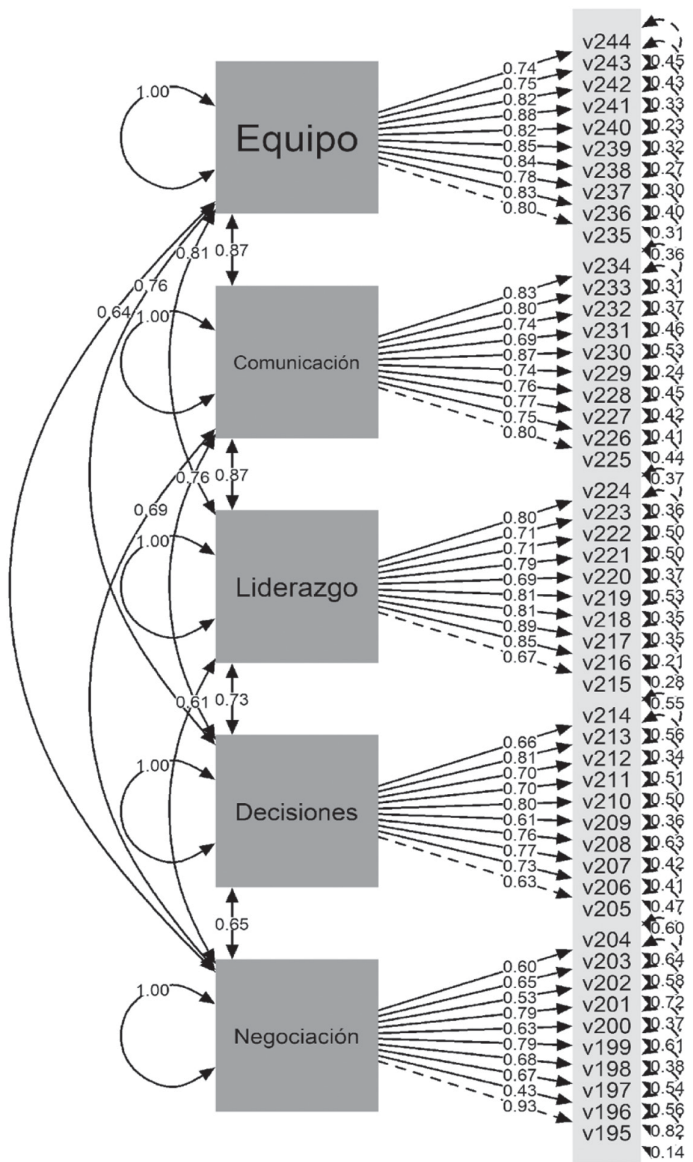


Figura 27.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 27.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 27.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 27.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 27.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Median	3Q	Max
-1.37192	-0.15393	0.01501	0.17200	1.10220
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.37362	0.17311	2.158	0.031522
Negociación	0.04395	0.03533	1.244	0.214213
Toma de decisiones	0.09090	0.04206	2.161	0.031288
Liderazgo	0.11324	0.05655	2.002	0.045936
Comunicación	0.20690	0.06090	3.398	0.000751
Trabajo en equipo	0.46510	0.05647	8.237	2.81e-15

Signif. codes: 0 ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1

Residual standard error: 0.3369 on 384 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.6077, Adjusted R-squared: 0.6026

F-statistic: 119 on 5 and 384 DF, p-value: < 2.2e-16

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 27.5) por su media (tabla 27.3).

$$y=0.37362 + (0.04395 * 4.133) + (0.0909 * 4.197) + (0.11324 * 4.41) + (0.2069 * 4.383) + (0.4651 * 4.366)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.37362+0.1816454+0.3815073+0.4993884+0.9068427+2.0306266$$

$$y=4.3736303$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 2.0306266, mientras que la de menor impacto es negociación con 0.1816454. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.3736303.

DISCUSIÓN

Al contrastar el objetivo de este trabajo con los resultados obtenidos, se determina que existe una asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas en el municipio de Paraíso, Tabasco, México.

Las variables que se abordaron en la presente investigación son las de negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, éstas fueron estudiadas mediante análisis estadísticos correlacionales, identificando que, aunque las cinco variables tienen una relación causal directa con cada uno de los ítems que conforman la variable, el trabajo en equipo, comunicación y liderazgo, son las que tienen una mayor asociación con el clima organizacional.

Los resultados de este estudio coinciden con lo planteado por otros autores con respecto a la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales por parte de los líderes, como un elemento indispensable para fomentar un buen clima organizacional (Busro, 2018). Asimismo, para Aburto y Bonales (2011), las habilidades directivas del personal que se encarga de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales para la formación de un clima organizacional, donde los empleados estén satisfechos con su organización y, consecuentemente, contribuyan al logro de las metas y los objetivos establecidos.

En resumen, esta investigación permitió conocer con mayor precisión que las habilidades directivas de los gerentes de las mypes de Paraíso, Tabasco, se deben seguir fomentando, el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo; así como fortalecer mediante cursos de capacitación la habilidad para la toma de decisiones y negociación.

El trabajo en equipo contribuye a generar ambientes de trabajo favorables para los empleados que, a su vez, contribuye al logro de los objetivos, pero también a la competitividad de la organización.

Con respecto a la habilidad de comunicación, la mayoría de los directivos coincidió en que les gusta escuchar a su equipo de trabajo y se consideran personas abiertas y flexibles a la hora de escuchar opiniones que inciden en la mejora del proceso de toma de decisiones. Esto permite un mayor compromiso entre el equipo directivo y los colaboradores.

El liderazgo es clave para generar ambientes laborales adecuados, que propicien un aumento de la productividad. A partir del liderazgo, se puede impulsar el desarrollo organizacional y mejorar el ambiente de trabajo, considerando que una cualidad del líder es el trato justo hacia los subordinados.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogoši-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe* (CEPAL).
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>

- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaruel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing*, Vienna, Austria. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Altamira, Tamaulipas, México

Management skills and the
organizational climate in micro
and small companies in Altamira,
Tamaulipas, Mexico

SERGIO BADO RODRIGUEZ, MYRNA ELIZABETH SIGRIST
ÁLVAREZ, MA. DE LOURDES CUÉLLAR HERNÁNDEZ Y
ALEJANDRO HARO MUÑOZ

Universidad Tecnológica de Altamira

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva trabajo en equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con una puntuación de 1.6676268. El contexto analizado fue Altamira, Tamaulipas, México. Se aplicaron un total de 637 encuestas en el periodo del 1 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, que fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, el cual fue aplicado por estudiantes de la Universidad Tecnológica de Altamira, en donde se analizó el clima organizacional, como la

variable dependiente, y las variables independientes fueron negociación, toma de decisiones, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the variable of teamwork management ability is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with a score of 1.6676268. The context analyzed was Altamira, Tamaulipas, Mexico. A total of 637 surveys were applied in the period from March 1 to April 30, 2023. A survey-type measurement instrument was used, which was addressed to the owners, directors or managers of the mypes, which was applied by students from the Technological University of Altamira, where the organizational climate was analyzed as the dependent variable, and the independent variables were negotiation, decision making, leadership, teamwork and communication.

Palabras clave: habilidades directivas, clima organizacional, Altamira.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales, así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos

y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 28.1.).

Tabla 28.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados

en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 28.2.

Tabla 28.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Altamira, Tamaulipas, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 450 con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 570 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 53.9 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 46.1 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 81 años, con un promedio de 41 años y una moda de 45 años. El 23.9 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 43.3 % con nivel media superior, 29.5 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 54.7 % seguidos de los solteros con 23.7 %.

La mayoría de los negocios 76.7 % pertenecen al giro comercial, un 20.2 % a la prestación de servicios y sólo 3.2 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 22.1 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 91.1 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 89.3 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 69.6 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 28.3.

Tabla 28.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Alfa de Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.398	0.823	4.252	0.522
Toma de decisiones	0.323	0.877	4.346	0.506
Liderazgo	0.481	0.896	4.446	0.470
Comunicación	0.532	0.896	4.457	0.461
Trabajo en equipo	0.61	0.915	4.424	0.493
Clima Organizacional	1	0.911	4.431	0.501

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 28.4, el ajuste absoluto muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.027 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.047, en

ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.997 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.997 consideramos ajustes óptimos.

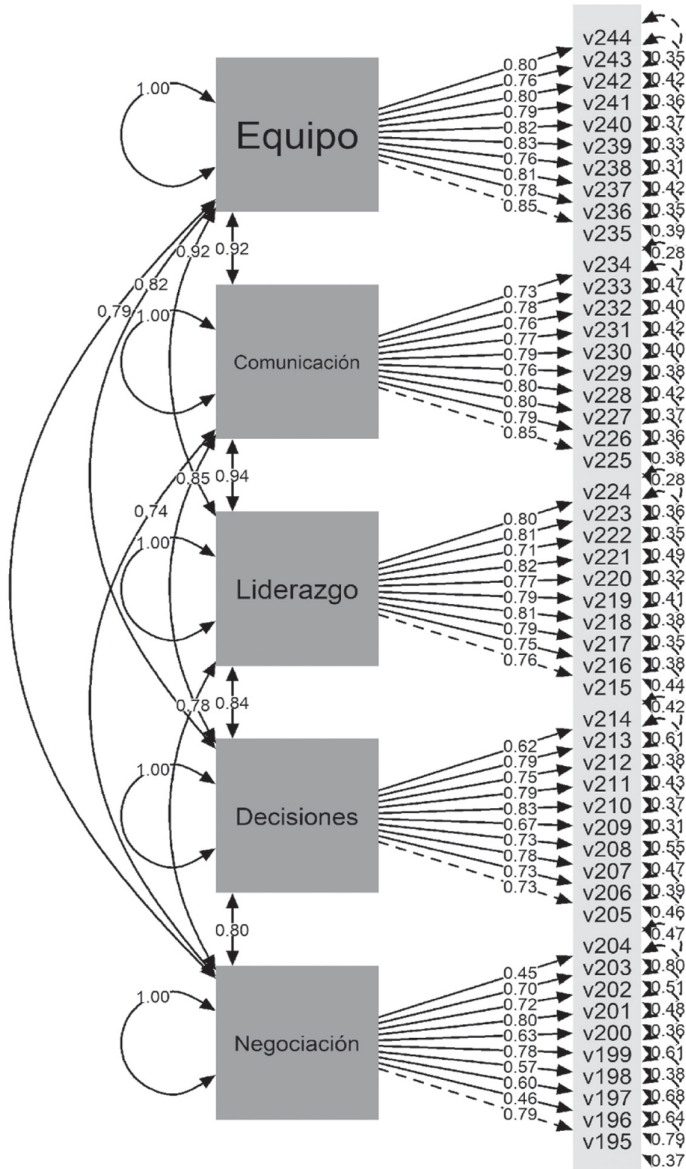


Figura 28.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 28.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables exógenas con una relación causal recíproca (trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 28.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012)

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 28.5.

Fórmula:

$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$

Tabla 28.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-2.03006	-0.08658	0.00081	0.10657	0.99192
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.06306	0.11379	0.554	0.5797
Negociación	0.05298	0.02752	1.925	0.0547
Toma de decisiones	0.05879	0.03451	1.704	0.0890
Liderazgo	0.23333	0.04627	5.043	6.20e-07
Comunicación	0.26517	0.04692	5.651	2.53e-08
Trabajo en equipo	0.37695	0.04063	9.278	$< 2e-16$

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.2578 on 564 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.7374, Adjusted R-squared: 0.7351

F-statistic: 316.8 on 5 and 564 DF, p-value: $< 2.2e-16$

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 28.5) por su media (tabla 28.3).

$$y=0.06306 + (0.05298 * 4.252) + (0.05879 * 4.346) + (0.23333 * 4.446) + (0.26517 * 4.457) + (0.37695 * 4.424)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.06306+0.225271+0.2555013+1.0373852+1.1818627+1.6676268$$

$$y=4.430707$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 1.6676268, mientras que la de menor impacto es negociación con 0.225271. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.430707.

DISCUSIÓN

El presente estudio fue aplicado a las mypes de Altamira, Tamaulipas, México, en donde se establece que, según la tabla 28.1, al realizar un comparativo entre las micro y pequeñas empresas, las primeras cubren en promedio 90 % y las pequeñas empresas 10 % del total, dependiendo siempre del sector al que pertenecen. Por ejemplo, en el caso de servicios sociales y de salud, se cumple con estos porcentajes de forma similar; sin embargo, en los sectores en los que hay una mayor variación son los casos de explotación de minas y canteras con 68 y 23 %, correspondientemente, y el de suministros de electricidad, gas y agua con 70 y 20 %, respectivamente. El resto de los sectores se mantiene cercano al promedio general.

Es importante mencionar que la definición de cada una de las variables es de gran utilidad para poder encontrar alternativas a fin de medir u operacionalizar cada una de éstas en un modelo econométrico, es por ello que la tabla 28.2 muestra las definiciones tanto de la variable dependiente (clima organizacional), así como de las variables independientes (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo).

En la tabla 28.3, se presenta la correlación de las diferentes variables respecto al clima organizacional, como se puede observar, la variable trabajo en equipo es la que tiene una mayor correlación, mientras que la variable toma de decisiones es la que señala un valor menor respecto al clima organizacional. De igual manera, al calcular el alfa de Cronbach para medir la consistencia interna, se aprecia que todas las variables obtuvieron un resultado mayor a 0.80, lo cual indica que son constructos con alta fiabilidad.

Al analizar las cargas de las variables latentes en el análisis factorial confirmatorio del modelo estructural, se debe cumplir con la validez convergente, la cual se puede lograr si las cargas de las variables son mayores a 0.70. Al revisar la figura 28.4, se observa que en las variables trabajo en equipo, comunicación y liderazgo sí se cumple con este criterio; sin embargo, no sucede lo mismo con las cargas de las variables toma de decisiones y negociación.

Para finalizar, en los datos de la tabla 28.5 donde se muestran los resultados de la regresión lineal, se encontró que las variables que resultaron positivas y significativas fueron las de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, lo cual indica que, a mayores valores en estas variables, mejora el clima organizacional, mientras que las variables negociación y toma de decisiones resultaron no significativas, lo cual implica que no tienen un efecto respecto a la variable clima organizacional.

Después de la aplicación, análisis e interpretación de 637 encuestas, se estableció que para los propietarios, directores o gerentes de las mypes de la zona estudiada, las variables liderazgo, comunicación y trabajo en equipo tienen mayor relevancia en las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas, como se estableció al inicio del estudio.

Con ello, se deja el precedente para futuras investigaciones, en las cuales sea posible medir otras variables y sus relaciones, a fin de alcanzar a dilucidar los retos que enfrentan las mypes.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/eoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Gosi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.

- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>

- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Camargo y Gustavo Díaz Ordaz, Tamaulipas, México

Management skills and the
organizational climate in micro
and small businesses in Camargo
and Gustavo Diaz Ordaz,
Tamaulipas, Mexico

CARLOS ENRIQUE AGUIRRE LLANES, JUAN PEDRO MONSIVÁIS
DÍAZ, LUIS GUSTAVO ROCHA RÍOS Y HERIBERTO RENÉ SALDAÑA
SALDAÑA

Universidad Politécnica de la Región Ribereña

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. También destaca que, después de la pandemia por el COVID-19, se tuvo un impacto significativo en las mypes de la región, debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanentemente. De acuerdo con la presente investigación, se destacan 13 sectores predominantes, que representan

a las microempresas con 88.4 % y a las pequeñas empresas con 9.6 %, sólo en dos ciudades de la región ribereña. Entre los principales resultados, se pudo observar que la variable de la habilidad directiva (equipo) es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con 2.3242344 de la regresión lineal, mientras que la de menor impacto es la comunicación con un puntaje de 0.141288. Se concluye que la hipótesis alterna se acepta parcialmente, ya que de cinco variables, tres de ellas son significantes.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. It also highlights that, after the COVID-19 pandemic, there was a significant impact on mypes in the region, due to the fact that many of them had to close temporarily or permanently. According to the present investigation, 13 predominant sectors stand out, representing microenterprises with 88.4 % and small companies with 9.6 %, only in two cities in the riverside region. Among the main results, it was possible to observe that the variable of managerial ability (team) is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with 2.3242344 from the linear regression, while the one with the least impact is communication with a score of 0.141288. It is concluded that the alternative hypothesis is partially accepted, since of five variables, three of them are significant.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde

los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 29.1.).

Tabla 29.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados

en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 29.2.

Tabla 29.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Camargo y Gustavo Díaz Ordaz, Tamaulipas, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 300 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 46.7 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 53.3 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 80 años, con un promedio de 41 años y una moda de 45 años. El 28 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 46.3 % con nivel media superior, 23 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 73 % seguidos de los solteros con 19.7 %.

La mayoría de los negocios 70.3 % pertenecen al giro comercial, un 22.7 % a la prestación de servicios y sólo 7 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 14 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 90 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 85.7 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 72.3 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Por el tamaño de la muestra, es pertinente tomar los valores con ciertas reservas, ya que pueden adolecer de significancia estadística.

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 29.3.

Tabla 29.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.511	0.909	4.035	0.694
Toma de decisiones	0.255	0.886	4.069	0.610
Liderazgo	0.474	0.911	4.198	0.568
Comunicación	0.408	0.852	4.205	0.472
Trabajo en equipo	0.612	0.929	4.179	0.612
Clima Organizacional	1	0.920	4.199	0.624

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 29.4, el ajuste absolutorio muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.025 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.06, en ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.997 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.996 consideramos ajustes óptimos.

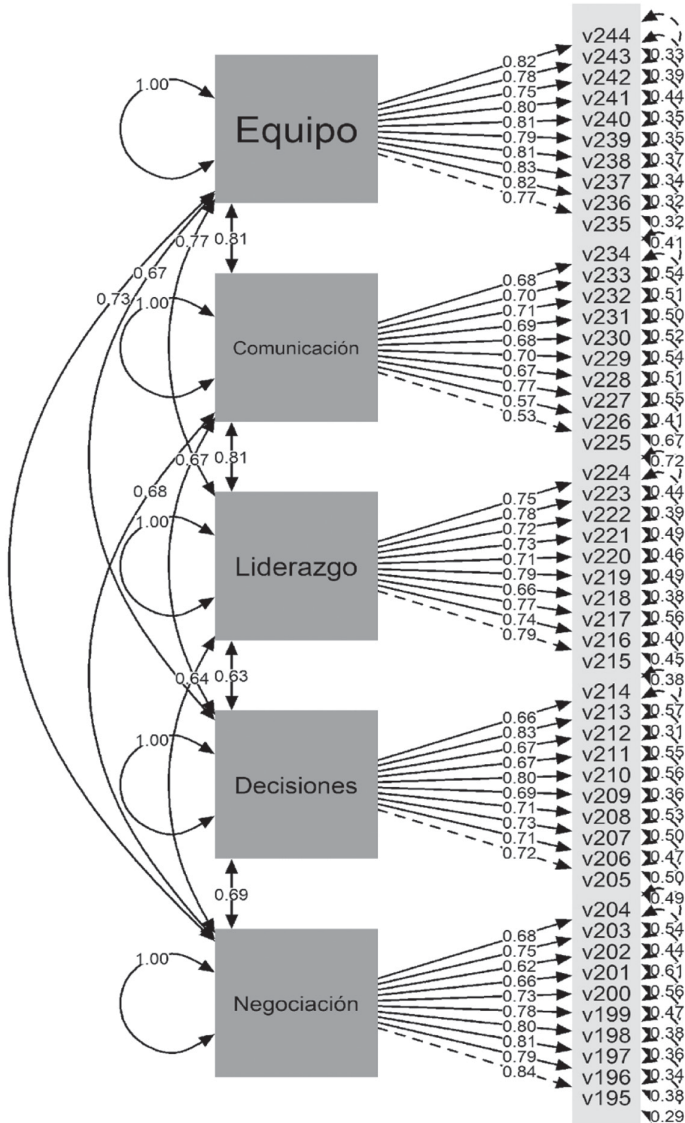


Figura 29.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 29.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 29.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 29.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 29.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Median	3Q	Max
-1.81993	-0.15804	-0.00929	0.15781	1.32010
Coeficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.23667	0.18670	1.268	0.20592
Negociación	0.18894	0.04091	4.619	5.78e-06
Toma de decisiones	0.03643	0.04384	0.831	0.40668
Liderazgo	0.13951	0.05236	2.665	0.00814
Comunicación	0.03360	0.06535	0.514	0.60751
Trabajo en equipo	0.55617	0.05436	10.231	< 2e-16

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
 Residual standard error: 0.3464 on 294 degrees of freedom
 Multiple R-squared: 0.697, Adjusted R-squared: 0.6918
 F-statistic: 135.3 on 5 and 294 DF, p-value: < 2.2e-16
 Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 29.5) por su media (tabla 29.3).

$$y=0.23667 + (0.18894 * 4.035) + (0.03643 * 4.069) + (0.13951 * 4.198) + (0.0336 * 4.205) + (0.55617 * 4.179)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.23667+0.7623729+0.1482337+0.585663+0.141288+2.3242344$$

$$y=4.198462$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 2.3242344, mientras que la de menor impacto es comunicación con 0.141288. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.198462.

DISCUSIÓN

Acorde con los datos obtenidos en los municipios de Camargo y Gustavo Díaz Ordaz, 88.4 % son microempresas y 9.6 % corresponden a pequeñas empresas. Las variables que influyen en el clima organizacional son negociación, decisiones, liderazgo, comunicación y equipo. Las de mayor significancia de acuerdo con el alfa de Cronbach son equipo con 0.929, liderazgo con 0.911 y negociación con 0.909. Las variables que no resultaron tan significantes son decisiones con 0.886 y comunicación con 0.852. Al evaluar la correlación con respecto al clima laboral, la ponderación cambia, reflejándose en la negociación (0.511), el liderazgo (0.474), y el equipo se conserva como la más significativa, y se confirma las de menor significancia: decisiones (0.364) y comunicación (0.336).

En la regresión, se corrobora que las variables con mayor significancia con respecto al clima organizacional de la mype en orden de importancia son equipo (0.55617), negociación (0.18894) y liderazgo (0.13951). En cuanto a decisiones (0.03643) y comunicación (0.03360) no son significantes, lo que lleva a concluir que se desecha la hipótesis nula (H_0 : Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype).

Se acepta parcialmente la hipótesis alterna (H_1 : Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype), dado que, según los resultados, tres de cinco variables son significativas.

Se puede concluir que existe coincidencia en los resultados con lo afirmado por Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021), quienes mencionan al liderazgo como una manera eficaz de administrar los procesos y procedimientos

de la organización. Con respecto a las variables equipo y negociación que resultaron significantes, Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) señalan que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, éstas son planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar; habilidades necesarias para el trabajo en equipo y la negociación.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogosi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvlguz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>

- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Matamoros, Tamaulipas, México

Management skills and the
organizational climate in micro and
small companies in Matamoros,
Tamaulipas, Mexico

ERANDI LIZZETE CONTRERAS OCEGUEDA, CORINA
GUILLERMINA OCEGUEDA MERCADO, IRMA LETICIA GARCÍA
TREVÍÑO Y MIGUEL ÁNGEL MEDINA ÁLVAREZ

Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Matamoros

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de H. Matamoros Tamaulipas. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, podemos observar que la variable de la habilidad directiva trabajo en equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, la cual puntúa 2.5898883, de acuerdo con la correlación obtenida y al análisis de regresión lineal, a fin de ver cuál de las dimensiones de la variable habilidades directivas tiene mayor impacto en el clima organizacional. Además de trabajo en equipo, se encontró que el liderazgo y la comunicación son las que mayor impacto tienen en el clima organizacional de las mypes.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in H. Matamoros Tamaulipas. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, we can observe that the variable of teamwork management ability is the one that has the greatest impact on the organizational climate, which scores 2.5898883, according to the correlation obtained and the linear regression analysis, in order to see Which of the dimensions of the managerial skills variable has the greatest impact on the organizational climate. In addition to teamwork, it was found that leadership and communication have the greatest impact on the organizational climate of mypes.

Palabras clave: clima organizacional, habilidades directivas, mype.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma y Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son esenciales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto y Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas y Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo y Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes,

de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual y Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 30.1.).

Tabla 30.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini y Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como

administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno y Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa y Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se

han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 30.2.

Tabla 30.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez et al., 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal y Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes y Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King et al., 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de

elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

De una población de Mipymes de 20,213, se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Matamoros, Tamaulipas, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 389 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicarla.

Características de la muestra son:

El 37 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 63 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 19 a 85 años, con un promedio de 41 años y una moda de 45 años. El 42.9 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 31.6 % con nivel media superior, 23.1 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 58.4 % seguidos de los solteros con 26.2 %.

La mayoría de los negocios 58.1 % pertenecen al giro comercial, un 39.3 % a la prestación de servicios y sólo 2.6 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 20.8 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 88.9 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 76.9 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 64.5 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.

H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento

de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de ‘No sé / No aplica’ (1) a ‘mucho de acuerdo’ (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 30.3.

Tabla 30.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.259	0.812	4.159	0.593
Toma de decisiones	0.148	0.881	4.256	0.569
Liderazgo	0.342	0.873	4.487	0.443
Comunicación	0.334	0.860	4.415	0.476
Trabajo en equipo	0.373	0.894	4.447	0.479
Clima Organizacional	1	0.894	4.434	0.520

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 30.4, el ajuste absoluto muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.045 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.065, en ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.989 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.988 consideramos ajustes óptimos.

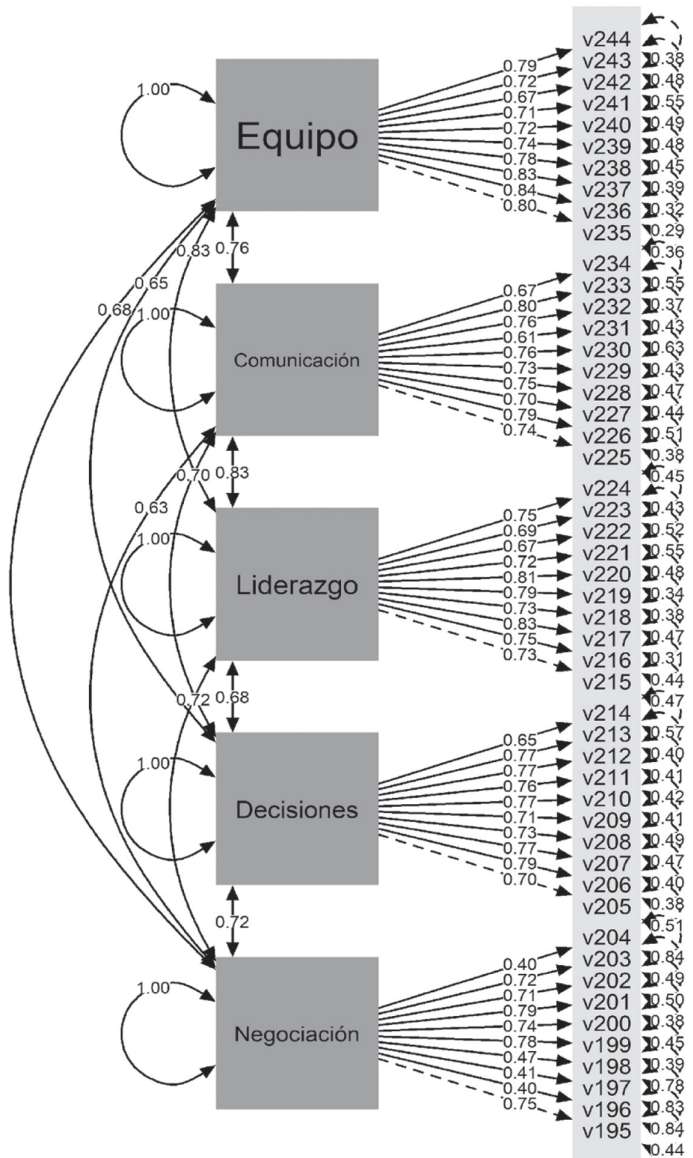


Figura 30.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 30.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 30.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 30.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 30.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-1.60422	-0.13284	0.00767	0.15391	1.28007
Coeficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.093696	0.177945	0.527	0.59881
Negociación	0.009465	0.032496	0.291	0.77100
Toma de decisiones	0.077137	0.038420	2.008	0.04538
Liderazgo	0.158585	0.058850	2.695	0.00735
Comunicación	0.152154	0.049696	3.062	0.00236
Trabajo en equipo	0.582386	0.050143	11.614	< 2e-16

Signif. codes: 0 ‘****’ 0.001 ‘***’ 0.01 ‘**’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘.’ 1
 Residual standard error: 0.3154 on 383 degrees of freedom
 Multiple R-squared: 0.6366, Adjusted R-squared: 0.6319
 F-statistic: 134.2 on 5 and 383 DF, p-value: < 2.2e-16
 Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 30.5) por su media (tabla 30.3).

$$y=0.0937 + (0.00947 * 4.159) + (0.07714 * 4.256) + (0.15858 * 4.487) + (0.15215 * 4.415) + (0.58239 * 4.447)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.0937+0.0393857+0.3283078+0.7115485+0.6717422+2.5898883$$

$$y=4.4345726$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 2.5898883, mientras que la de menor impacto es negociación con 0.0393857. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.4345726.

DISCUSIÓN

Se confirma la hipótesis de trabajo sobre que las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype, ya que todas las dimensiones de la variable habilidades directivas tienen correlación positiva con el clima organizacional; no obstante, de acuerdo con los resultados de la regresión lineal aplicada, se encontraron que tres son de mayor impacto en el clima organizacional, trabajo en equipo, liderazgo y comunicación, mientras que las que tuvieron menor impacto fueron toma de decisiones y negociación en el caso de las mypes de H. Matamoros, Tamaulipas, México.

Al elevar al cuadrado los coeficientes de correlación R para obtener R^2 , se puede obtener el porcentaje en que la variable X (habilidades directivas) impacta en la variable Y (clima organizacional) de manera individual. Por ejemplo, negociación impactaría en la variación de la variable clima organizacional en 6.71 %, mientras que decisiones en 2.19 %, liderazgo en 11.70 %, comunicación en 11.16 % y trabajo en equipo en 13.91 %; sin embargo, puede suceder que no se estén tomando en cuenta otras variables interventoras que afecten al clima organizacional, por lo que se realiza la ecuación de regresión y se analiza en qué grado estas variables juntas impactan en la variación de la variable Y (clima organizacional). Así, en la tabla 30.5, tenemos una R Square de 0.6366, que representaría un porcentaje de 63.66 %, lo que indica el porcentaje total de variación de la variable clima organizacional debido a las variables tomadas en cuenta en el estudio. Significa también que existen otras variables interventoras que impactan en la variación de la variable Y , pero que en este estudio no se han considerado.

Tal como afirman Alegría-Zebadúa y Alarcón-Martínez (2022), el clima organizacional impacta en el desempeño y competitividad de las mypes, quienes las dirigen, por sus propias características de cómo fueron creadas, no tienen y tampoco ofrecen a sus trabajadores una capacitación en las habilidades directivas, de manera que su directivo se convierta en potenciador de la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable.

Con los resultados encontrados, se puede remarcar la importancia que tiene el trabajo en equipo, pues el logro de los objetivos organizacionales requiere de un directivo que motive y facilite la relación entre los miembros del equipo. Un clima positivo necesita un líder que brinde las facilidades para el desarrollo del personal a fin de que sus empleados tengan actitudes que favorezcan el logro de la empresa y su realización personal. Por tanto, la capacitación a las mypes en temas como trabajo en equipo, liderazgo y comunicación, podrían facilitar el desempeño de éstas en el entorno global.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegría-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/eoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogosi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe* (CEPAL).
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/cca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2ben%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>

- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Miguel Alemán, Guerrero y Mier, Tamaulipas, México

Management skills and the
organizational climate in micro and
small companies in Miguel Aleman,
Guerrero and Mier, Tamaulipas, Mexico

HÉCTOR DIEZ RODRÍGUEZ, MANUEL DE JESÚS BARRENA
RODRÍGUEZ, ZINTHIA ALEJANDRA AYALA MELCHOR Y DANIEL
SÁNCHEZ MARTÍNEZ

Universidad Politécnica de la Región Ribereña

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva trabajo en equipo es significativa y la que tiene mayor impacto positivo en el clima organizacional. De igual manera, las variables liderazgo y comunicación son significativas e impactan positivamente en el clima organizacional. Al contrario, las variables negociación y toma de decisiones no influyen significativamente

en el clima organizacional de las mypes de los municipios de Guerrero, Mier y Miguel Alemán, Tamaulipas. La hipótesis planteada en el estudio no se rechaza parcialmente.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the variable of teamwork managerial ability is significant and the one that has the greatest positive impact on the organizational climate. Similarly, the leadership and communication variables are significant and have a positive impact on the organizational climate. On the contrary, the negotiation and decision-making variables do not significantly influence the organizational climate of the mypes in the municipalities of Guerrero, Mier and Miguel Aleman, Tamaulipas. The hypothesis raised in the study is not partially rejected.

Palabras clave: habilidades directivas, clima organizacional, trabajo en equipo, mypes.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la

importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la

falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 31.1.).

Tabla 31.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr

la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 31.2.

Tabla 31.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Miguel Alemán, Guerrero y Mier, Tamaulipas, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 405 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 50.9 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 49.1 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 80 años, con un promedio de 42 años y una moda de 45 años. El 30.4 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 42.5 % con nivel media superior, 24.9 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 63.2 % seguidos de los solteros con 20.7 %.

La mayoría de los negocios 66.7 % pertenecen al giro comercial, un 25.9 % a la prestación de servicios y sólo 7.4 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 20 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 92.8 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 83.2 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 69.6 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 31.3.

Tabla 31.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con		Media	Desviación Estándar
	clima	Cronbach		
Negociación	0.288	0.864	4.017	0.666
Toma de decisiones	0.193	0.895	3.930	0.716
Liderazgo	0.302	0.897	4.261	0.587
Comunicación	0.453	0.917	4.207	0.646
Trabajo en equipo	0.357	0.933	4.120	0.735
Clima Organizacional	1	0.916	4.220	0.672

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 31.4, el ajuste absoluto muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.03 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.055, en

ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.995 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.995 consideramos ajustes óptimos.

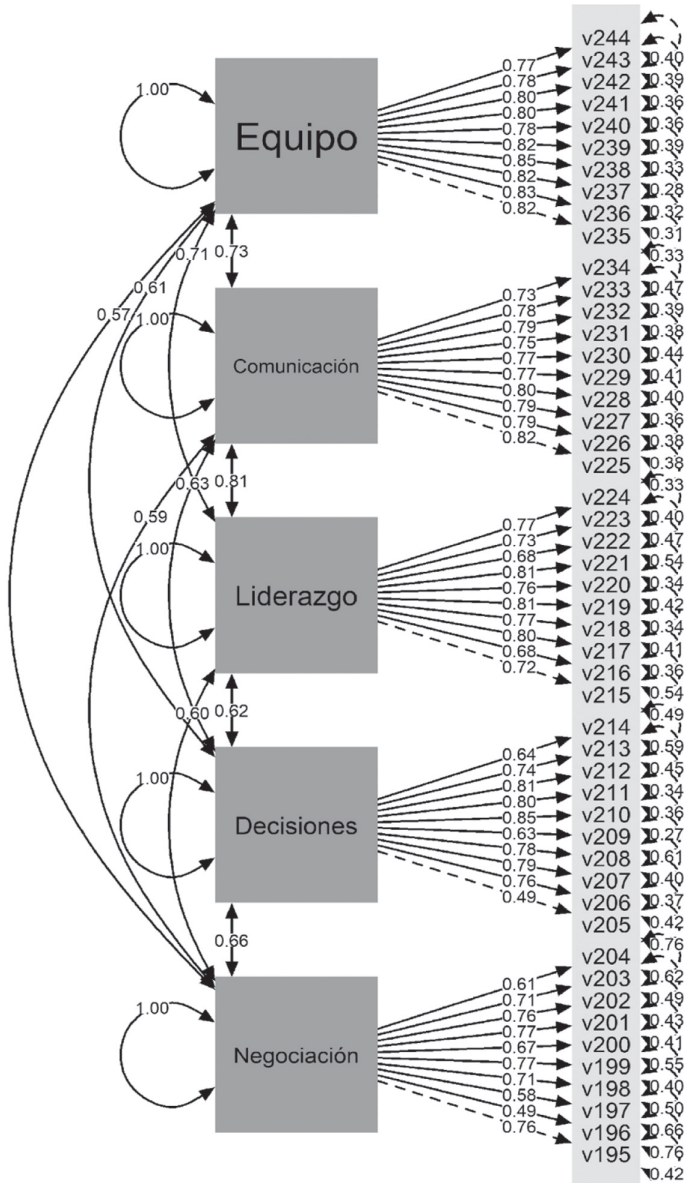


Figura 31.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 31.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 31.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 31.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 31.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-2.6684	-0.1653	0.0332	0.2228	1.3632
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.604101	0.171718	3.518	0.000485
Negociación	0.038698	0.042570	0.909	0.363881
Toma de decisiones	-0.007802	0.041099	-0.190	0.849530
Liderazgo	0.233819	0.057538	4.064	5.82e-05
Comunicación	0.173677	0.054650	3.178	0.001598
Trabajo en equipo	0.428226	0.042304	10.123	< 2e-16

Signif. codes: 0 ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1

Residual standard error: 0.4344 on 399 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.5873, Adjusted R-squared: 0.5821

F-statistic: 113.5 on 5 and 399 DF, p-value: < 2.2e-16

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 31.5) por su media (tabla 31.3).

$$y=0.6041 + (0.0387 * 4.017) + (-0.0078 * 3.93) + (0.23382 * 4.261) + (0.17368 * 4.207) + (0.42823 * 4.12)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.6041+0.1554579+-0.030654+0.996307+0.7306718+1.7643076$$

$$y=4.2201903$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 1.7643076, mientras que la de menor impacto es toma de decisiones con -0.030654 . El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.2201903.

DISCUSIÓN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las mypes de los municipios de Guerrero, Mier y Miguel Alemán, Tamaulipas, México. Derivado de los resultados obtenidos, se identificó que, en el contexto de esta investigación, de las variables habilidades directivas, no todas influyen significativamente en el clima organizacional, contradiciendo lo expuesto por Ávila-Morales et al. (2022), quienes desarrollaron un cuestionario para demostrarlo. Las variables negociación y toma de decisiones resultaron no tener un impacto significativo en el clima laboral, lo que señala que el clima organizacional en las mypes de las ciudades de estudio no es impactada por la negociación y toma de decisiones. Por tanto, la gestión de los directivos en la negociación y toma de decisiones para gestionar conflictos no suele impactar en el clima organizacional de sus empresas; al contrario, las habilidades orientadas a mejorar el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo, influyen favorablemente en el clima laboral de sus empleados.

En cuanto a la hipótesis planteada en el estudio, las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype, ésta parcialmente no se rechaza, debido a que no todas las variables directivas tienen un impacto significativo en el clima laboral, donde las únicas habilidades directivas que inciden en el clima organizacional de las mypes son trabajo en equipo, comunicación y liderazgo.

El conocer qué habilidades directivas impactan al clima organizacional permitirá a los directivos de las mypes enfocar sus esfuerzos en generar e implementar estrategias que mejoren el desempeño laboral y empresarial de la mype.

En este sentido, enfocarse en mejorar el trabajo en equipo y realizar los procesos internos de forma compartida favorecerá al clima organizacional y, por tanto, al rendimiento empresarial.

La investigación presentada nos da un panorama sobre el clima organizacional empresarial en las mypes de los municipios en estudio. Respecto al modelo de regresión lineal, sólo se identificaron algunas variables significativas, lo que contrasta respecto al instrumento validado por Ávila-Morales et al. (2022); lo que plantea nuevas perspectivas y modelos a analizar. Sería importante profundizar el estudio por medio de entrevistas a fondo o grupos focales hacia los directivos empresariales a fin de identificar los constructos que influyen en el clima laboral. Lo anterior, nos permitiría identificar variables pertinentes, dado que cada municipio de cada estado, país y Latinoamérica, tiene sus características particulares y heterogéneas respecto a las demás.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Gogosi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2ben%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>

- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Nuevo Laredo, Tamaulipas, México

Management skills and the
organizational climate in micro and
small businesses in Nuevo Laredo,
Tamaulipas, Mexico

JAVIER INZUNZA ANGULO, MARTHA ALICIA RAMÍREZ
ROSALES, JOSÉ MARÍA CANES LÁZARO Y JUAN ENRIQUE
GONZÁLEZ ROCHA

Universidad Tecnológica de Nuevo Laredo

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva trabajo en equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con una puntuación de 2.5489094.

Después de analizar los resultados obtenidos de los micro y pequeños empresarios de Nuevo Laredo, se aprecia que las habilidades directivas sí tienen importancia, ya que las cinco habilidades

que se tomaron como base para este estudio tienen un promedio de valoración de más de cuatro (de acuerdo con la clasificación de Likert que seguimos); en concreto, hay un promedio de valoración de 4.314.

Finalmente, con base en los resultados obtenidos, se hará una serie de recomendaciones a los micro y pequeños empresarios para que puedan seguir manteniendo y mejorando el buen clima laboral.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the variable of teamwork managerial ability is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with a score of 2.5489094.

After analyzing the results obtained from micro and small entrepreneurs in Nuevo Laredo, it can be seen that managerial skills do have importance, since the five skills that were taken as the basis for this study have an average rating of more than four (of according to the Likert classification that we follow); Specifically, there is an average valuation of 4,314.

Finally, based on the results obtained, a series of recommendations will be made to micro and small entrepreneurs so that they can continue to maintain and improve the good working environment.

Palabras clave: habilidades directivas, clima organizacional, gestión de mypes.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse

más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 32.1.).

Tabla 32.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados

en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 32.2.

Tabla 32.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Nuevo Laredo, Tamaulipas, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 418 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 50.5 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 49.5 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 81 años, con un promedio de 40 años y una moda de 45 años. El 23.2 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 36.4 % con nivel media superior, 36.4 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 64.1 % seguidos de los solteros con 21.1 %.

La mayoría de los negocios 61.7 % pertenecen al giro comercial, un 32.3 % a la prestación de servicios y sólo 6 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 23.7 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 94 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 83 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 71.5 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 32.3.

Tabla 32.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.226	0.860	4.128	0.629
Toma de decisiones	0.262	0.862	4.187	0.590
Liderazgo	0.317	0.872	4.383	0.508
Comunicación	0.38	0.892	4.340	0.543
Trabajo en equipo	0.44	0.934	4.312	0.626
Clima Organizacional	1	0.922	4.264	0.672

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 32.4, el ajuste absolutorio muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.029 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.054, en

ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.996 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.996 consideramos ajustes óptimos.

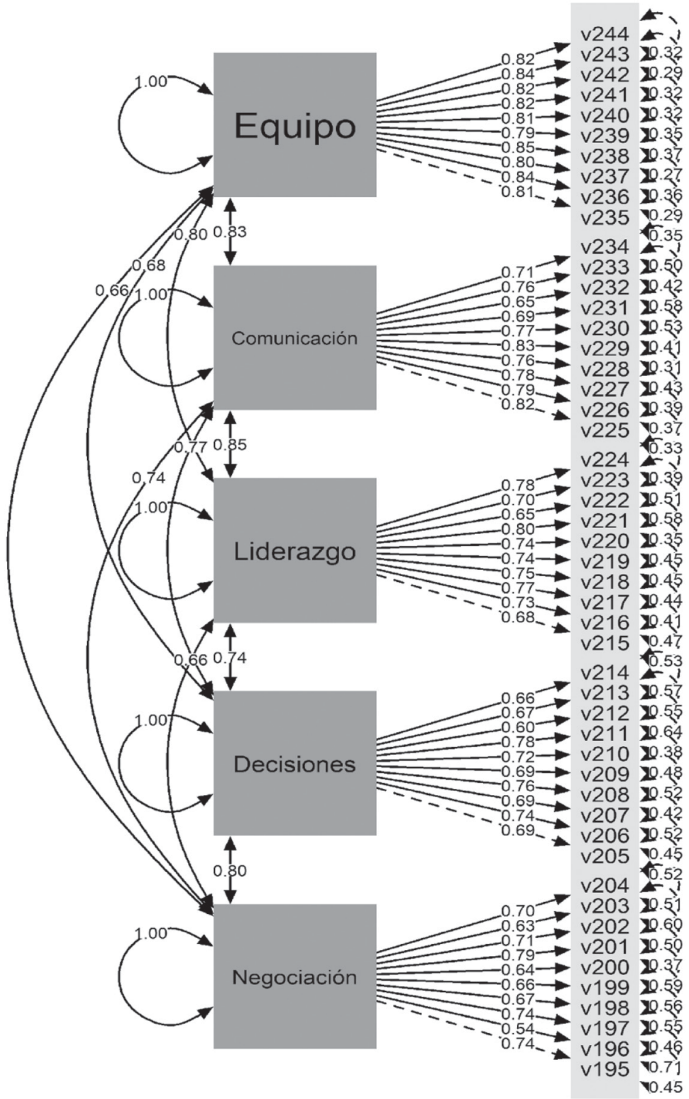


Figura 32.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 32.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 32.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 32.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 32.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-2.6532	-0.1069	0.0577	0.1976	1.5731
Coeficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.07279	0.19146	0.380	0.7040
Negociación	0.08478	0.04749	1.785	0.0750
Toma de decisiones	0.03390	0.05367	0.632	0.5280
Liderazgo	0.10691	0.06622	1.614	0.1072
Comunicación	0.15720	0.06814	2.307	0.0215
Trabajo en equipo	0.59112	0.05173	11.427	<2e-16

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.4254 on 412 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.6046, Adjusted R-squared: 0.5998

F-statistic: 126 on 5 and 412 DF, p-value: < 2.2e-16

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 32.5) por su media (tabla 32.3).

$$y=0.07279 + (0.08478 * 4.128) + (0.0339 * 4.187) + (0.10691 * 4.383) + (0.1572 * 4.34) + (0.59112 * 4.312)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.07279+0.3499718+0.1419393+0.4685865+0.682248+2.5489094$$

$$y=4.2644451$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 2.5489094, mientras que la de menor impacto es toma de decisiones con 0.1419393. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.2644451.

DISCUSIÓN

En relación con los objetivos de investigación, se logró cumplir con este propósito, enfocado en determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas. Como resultado de la información obtenida, se definió de manera clara cuáles son las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados en el interior de las mypes. Todas las variables observadas asumen una relación recíproca con las habilidades directivas. También se aprecia que la variable que tiene mayor impacto es la que está relacionada con el equipo, la cual implica que, a mayor compromiso, mayor integración.

Un buen clima organizacional permitirá que los miembros de la organización cumplan con los objetivos de la empresa, debido a que un empleado motivado es más eficiente y trabajará mejor. Por consiguiente, esto permite aumentar la productividad y, de esa forma, coadyuvar a conseguir las metas y los objetivos de la organización. El clima laboral es un factor intangible que tiene gran influencia en el desarrollo y seguimiento de los objetivos de toda empresa. Primordialmente, se basa en la percepción que tienen los trabajadores sobre las condiciones y el entorno de trabajo que determinan de forma directa su día a día. Es determinante considerar que el no contar con un liderazgo que tenga una clara autoridad genera consecuencias negativas en los trabajadores. Es necesario desarrollar habilidades que ayuden a guiar al equipo, los orienten a visualizar los objetivos y a establecer responsabilidades que los motiven. También los líderes de mypes deberán prevenir y resolver conflictos que puedan surgir de manera eficaz.

Los microempresarios deben ser cuidadosos al desarrollar su análisis de puestos de trabajo, los empleados deben conocer de manera clara sus funciones y tareas para atender las expectativas que su empleador y la organización esperan. Esto ayuda a evitar ineficacias que desmotivan, y tiene un efecto positivo en el clima organizacional.

En otro contexto, se identificó que la variable analizada en relación con la toma de decisiones en la organización ejerce una influencia menor y de baja relación. Las mypes pueden mejorar su clima organizacional y transitar de un estado inconveniente a uno adecuado mediante la implementación de la mejora de las habilidades directivas, por medio de ejecutar efectivos programas de capacitación dirigidos a desarrollar liderazgo y mejor comunicación, así como la gestión de equipos de trabajo.

Si bien hubo limitaciones para esta investigación, debido a la desconfianza de los microempresarios en compartir información por asuntos relacionados con el ambiente de inseguridad que se vive en la frontera de México y a la poca disponibilidad de tiempo para responder la encuesta por sus múltiples ocupaciones, este estudio muestra parte de las características y habilidades que un líder microempresario en la ciudad de Nuevo Laredo, Tamaulipas, debe tener, y que coincide con el de muchas ciudades en Latinoamérica, en gran parte por su influencia cultural. De esta manera, esperamos, con esta investigación, apoyar a los líderes de mypes en diseñar nuevas estrategias, visiones de negocio, y tener la capacidad de dirigir y enfrentar nuevos cambios que la actualidad requiere.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogoši-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.

- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>

- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Reynosa, Tamaulipas, México

Management skills and the
organizational climate in micro
and small businesses in Reynosa,
Tamaulipas, Mexico

DIANA LAURA ROBLES PÉREZ, MARÍA SOLEDAD OCAÑAS
MARTÍNEZ, ALMA DELIA ROBLES PÉREZ Y MA. TERESA
CAVAZOS ALANÍS

Universidad Tecnológica de Tamaulipas Norte

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica, donde se utilizó un método cuantitativo, descriptivo y correlacional con diseño no experimental, de forma transversal y transeccional, con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Esta investigación se desarrolla en la Ciudad de Reynosa, Tamaulipas, México, donde se aplicó el instrumento a directivos de 700 mypes. Se analizaron las habilidades directivas de trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación, en las cuales se observa que la variable de la habilidad directiva trabajo en equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con una puntuación de 2.1076839, y la de menor impacto es la habilidad negociación con 0.098696, donde se obtiene como resultado en la hipótesis formulada (H_1 : Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype),

como positivo, porque dichas habilidades se consideran fundamentales para el buen funcionamiento de las mypes.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America, where a quantitative, descriptive and correlational method was used with a non-experimental design, transversal and transectional, with a causal scope. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. This research is carried out in the City of Reynosa, Tamaulipas, Mexico, where the instrument was applied to managers of 700 mypes. The management skills of teamwork, communication, leadership, decision-making and negotiation were analyzed, in which it is observed that the variable of teamwork management ability is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with a score of 2.1076839, and the one with the least impact is the negotiation ability with 0.098696, where it is obtained as a result in the formulated hypothesis (H1: Management skills affect the organizational climate of the mype), as positive, because these skills are considered essential for the good functioning of the mypes.

Palabras clave: clima organizacional, habilidades directivas, mypes de Reynosa.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos

y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 33.1.).

Tabla 33.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demanda líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados

en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 33.2.

Tabla 81.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reditúen en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008)-
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Reynosa, Tamaulipas, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 607 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 50.4 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 49.6 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 81 años, con un promedio de 42 años y una moda de 45 años. El 32 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 38.1 % con nivel media superior, 28.8 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 63.6 % seguidos de los solteros con 18.1 %.

La mayoría de los negocios 68.2 % pertenecen al giro comercial, un 28.2 % a la prestación de servicios y sólo 3.6 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 17.3 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 94.4 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 89.8 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 75.6 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 33.3.

Tabla 33.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con		Media	Desviación Estándar
	clima	Cronbach		
Negociación	0.409	0.812	4.133	0.569
Toma de decisiones	0.201	0.846	4.136	0.560
Liderazgo	0.38	0.863	4.454	0.443
Comunicación	0.483	0.861	4.393	0.466
Trabajo en equipo	0.48	0.900	4.365	0.504
Clima Organizacional	1	0.882	4.376	0.511

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 33.4, el ajuste absoluto muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.031 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.049, en

ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.995 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.995 consideramos ajustes óptimos.

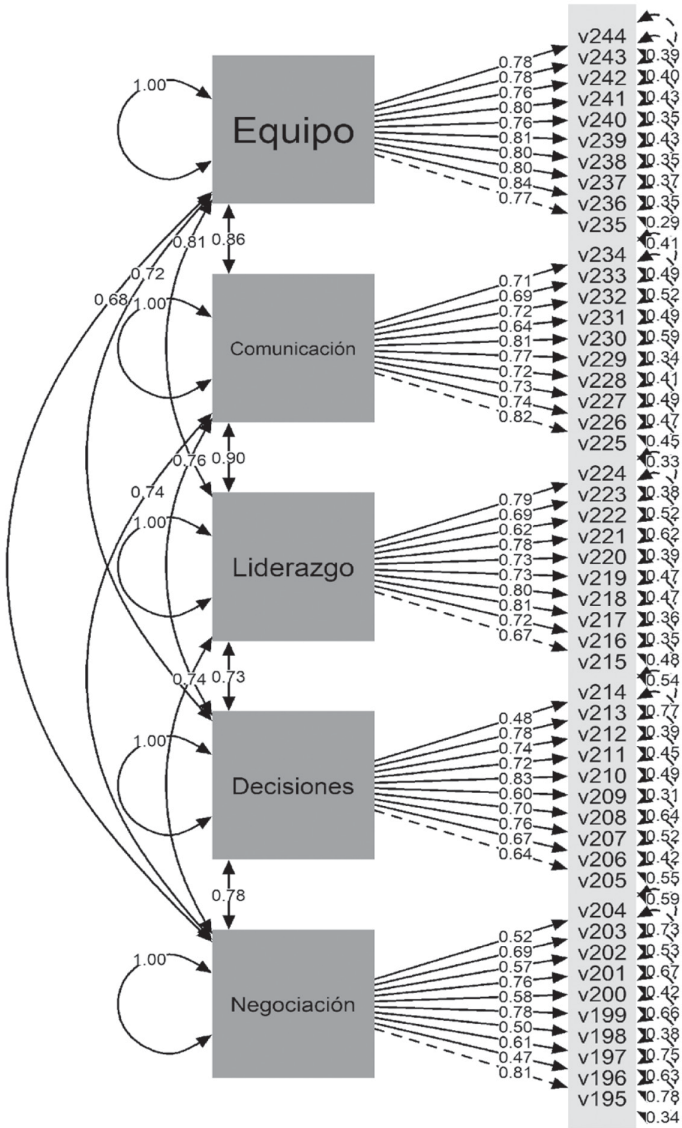


Figura 33.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 33.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 33.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 33.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 33.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-1.48719	-0.11292	0.01743	0.15538	1.15025
Coeficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.15572	0.12784	1.218	0.224
Negociación	0.02388	0.02816	0.848	0.397
Toma de decisiones	0.04987	0.03030	1.646	0.100
Liderazgo	0.19994	0.04386	4.559	6.24e-06
Comunicación	0.20881	0.04540	4.600	5.16e-06
Trabajo en equipo	0.48286	0.03740	12.911	$< 2e-16$

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.2947 on 601 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.6707, Adjusted R-squared: 0.6679

F-statistic: 244.8 on 5 and 601 DF, p-value: $< 2.2e-16$

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 33.5) por su media (tabla 33.3).

$$y=0.15572 + (0.02388 * 4.133) + (0.04987 * 4.136) + (0.19994 * 4.454) + (0.20881 * 4.393) + (0.48286 * 4.365)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.15572+0.098696+0.2062623+0.8905328+0.9173023+2.1076839$$

$$y=4.3761974$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 2.1076839, mientras que la de menor impacto es negociación con 0.098696. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.3761974.

DISCUSIÓN

Actualmente, en el entorno empresarial de la ciudad de Reynosa, Tamaulipas, la aplicación de habilidades gerenciales es un elemento importante para adaptarse y responder a las nuevas situaciones y desafíos. Los directores deben ser capaces de identificar oportunidades, anticipar riesgos y aplicar las estrategias necesarias para garantizar la supervivencia y el crecimiento de la mype.

Se analizan los resultados y se llega a la siguiente conclusión: en la variable trabajo en equipo, se detecta que la credibilidad es un factor de baja influencia en la motivación al compromiso y al éxito grupal; sin embargo, en relación con el resto de los ítems se analiza que existe compromiso en el cumplimiento de objetivos, donde se propicia la participación y se genera una energía efectiva; por lo tanto, existe un impacto positivo en la aplicación de las habilidades directivas al detectar las fortalezas y competencias. Las habilidades de trabajo en equipo, como la cooperación, la comunicación efectiva y la sinergia entre los miembros del equipo, generan un clima organizacional colaborativo y motivador.

La variable comunicación tiene algunas estrategias poco asertivas al retroalimentar honestamente situaciones negativas; sin embargo, el director busca soluciones sin imponer sus ideas, promoviendo el respeto, y es objetivo al escuchar sin prejuizar. La comunicación efectiva es fundamental para el clima organizacional, promueve la confianza y comprensión entre colaboradores, evitando malentendidos y conflictos, al mejorar el clima laboral.

En la variable liderazgo, el directivo en ocasiones no escucha ni apoya lo necesario al equipo al defender sus ideas, porque los colaboradores suelen aceptarlas,

pero motiva a sus equipos de trabajo manifestando su interés en realizar proyectos importantes, al expresar que puede ser flexible. Éste debe mostrar un liderazgo sólido y efectivo; de lo contrario, puede haber una serie de consecuencias negativas en el clima organizacional y en el desempeño del equipo.

En la toma de decisiones, el directivo no utiliza una metodología para definir los problemas y generar alternativas de solución, prefiere que las decisiones sean tomadas por consenso, sin considerar las asesorías externas, como ventaja para acceder a ideas innovadoras y fortalecer el rendimiento de la empresa. Una toma de decisiones eficiente y transparente, involucrando a los empleados cuando sea apropiado, puede generar confianza, empoderamiento y compromiso.

Los resultados muestran un estilo de negociación competitivo, donde en ocasiones el director utiliza estrategias de alta presión buscando ventajas en los resultados obtenidos. También se observa que está de acuerdo en que carece de habilidades para lograr acuerdos satisfactorios, y deja muy claro que cuando se rompe una negociación, no hay posibilidades de dejar una opción abierta para el futuro. Es importante considerar las repercusiones de dichas acciones y buscar alternativas que permitan mantener relaciones saludables, así como futuras oportunidades de negocio.

Las habilidades consideradas en esta investigación son fundamentales para el buen funcionamiento de las empresas de nuestra región, las cuales pueden influir en varios aspectos al clima organizacional. Considerando los resultados, se determina que el resultado es positivo en la hipótesis formulada en el presente estudio H_1 : Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogozi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.

- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. *R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>

- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Río Bravo, Tamaulipas, México

Management skills and the
organizational climate in micro
and small businesses in Rio Bravo,
Tamaulipas, México

EMMA IBETH GARCÍA HERNÁNDEZ, SILVIA YURIKA DORADO
BALDERAS, REY DAVID DEL ÁNGEL JIMÉNEZ Y ERIC
SÁNCHEZ LÓPEZ

Universidad Tecnológica de Tamaulipas Norte

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva trabajo en equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con una puntuación de 1.4508818. El clima organizacional se refiere al ambiente laboral que se vive en una empresa y cómo influye en la satisfacción y motivación de los empleados. En el caso de las mipymes, es importante que los dueños o gerentes gestionen de buena manera las habilidades de dirección, brindando oportunidad de desarrollar nuevas ideas y crear nuevos ambientes de trabajo que estimulen la creatividad y productividad. El trabajo en equipo puede ayudar a mejorar los patrones conductuales y actitudinales

en los colaboradores que conforman la estructura empresarial y lograr obtener algunas ventajas competitivas y perdurables.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the variable of teamwork management ability is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with a score of 1.4508818. The organizational climate refers to the work environment that exists in a company and how it influences the satisfaction and motivation of employees. In the case of MSMEs, it is important that the owners or managers manage management skills in a good way, providing an opportunity to develop new ideas and create new work environments that stimulate creativity and productivity. Teamwork can help improve behavioral and attitudinal patterns in the collaborators that make up the business structure and achieve some competitive and lasting advantages.

Palabras clave: decisión, comunicación, equipo y liderazgo.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos

y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 34.1.).

Tabla 34.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demanda líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados

en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 34.2.

Tabla 82.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Río Bravo, Tamaulipas, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 396 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 46.7 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 53.3 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 80 años, con un promedio de 43 años y una moda de 53 años. El 33.8 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 41.9 % con nivel media superior, 22 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 67.4 % seguidos de los solteros con 22.5 %.

La mayoría de los negocios 58.1 % pertenecen al giro comercial, un 39.4 % a la prestación de servicios y sólo 2.5 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 17.9 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 22 trabajadores, de las empresas el 97.2 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 78.3 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 55.6 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 34.3.

Tabla 34.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.453	0.907	4.267	0.640
Toma de decisiones	0.346	0.906	4.292	0.590
Liderazgo	0.395	0.927	4.417	0.545
Comunicación	0.494	0.917	4.429	0.512
Trabajo en equipo	0.489	0.925	4.414	0.534
Clima Organizacional	1	0.927	4.409	0.572

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 34.4, el ajuste absolutorio muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de

0.045, en ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 1 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 1.001 consideramos ajustes óptimos.

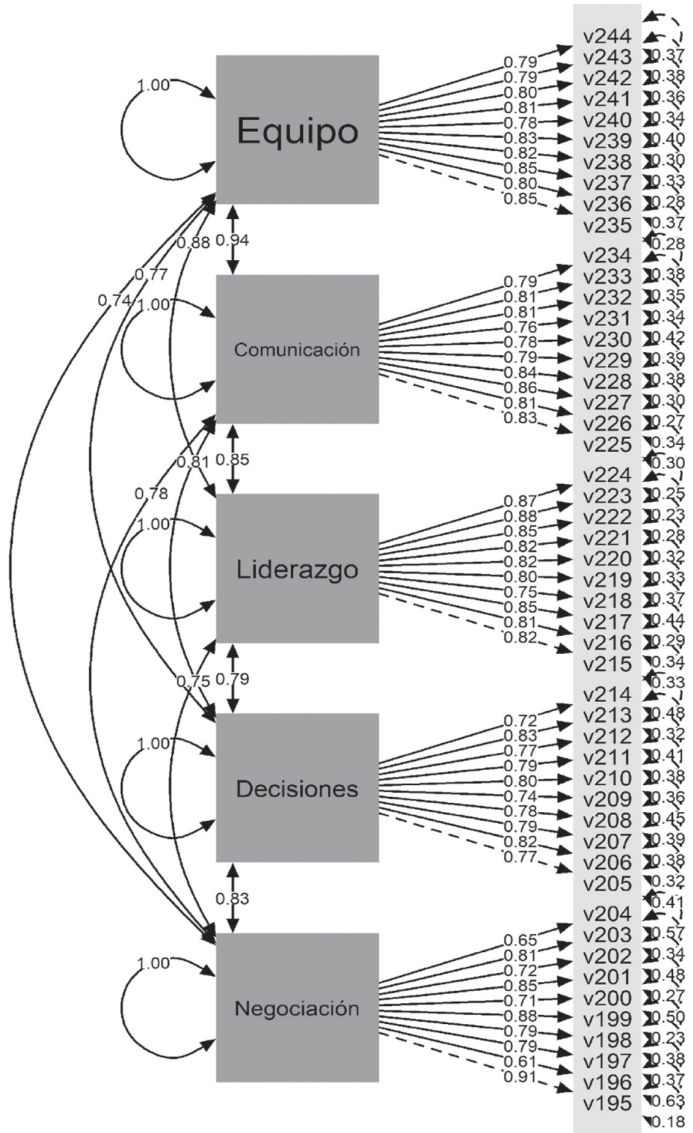


Figura 34.4. Resultado del modelo estructural.
 Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 34.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 34.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 34.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 34.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-2.49471	-0.09909	0.00982	0.13681	1.90263
Coeficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.28047	0.15947	1.759	0.079397
Negociación	0.08546	0.03907	2.187	0.029323
Toma de decisiones	0.17127	0.04570	3.748	0.000206
Liderazgo	0.08512	0.05815	1.464	0.144079
Comunicación	0.27139	0.07271	3.732	0.000218
Trabajo en equipo	0.32870	0.07071	4.649	4.58e-06

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.3465 on 390 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.6378, Adjusted R-squared: 0.6332

F-statistic: 137.3 on 5 and 390 DF, p-value: < 2.2e-16

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 34.5) por su media (tabla 34.3).

$$y=0.28047 + (0.08546 * 4.267) + (0.17127 * 4.292) + (0.08512 * 4.417) + (0.27139 * 4.429) + (0.3287 * 4.414)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.28047+0.3646578+0.7350908+0.375975+1.2019863+1.4508818$$

$$y=4.4090618$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 1.4508818, mientras que la de menor impacto es negociación con 0.3646578. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.4090618.

DISCUSIÓN

La forma racional de solucionar los problemas dentro de un entorno laboral es encontrar la mejor solución de cada una de las partes involucradas; a esto se le llama negociación. Por otro lado, la toma de decisiones va estrechamente ligada con la habilidad de analizar el problema, generar soluciones alternativas, evaluarlas y, por último, tomar la decisión. En cuanto a la comunicación, se refiere a tener la capacidad de escuchar, ser congruente al expresar ideas de forma efectiva, así como poder influenciar de manera positiva a las personas en las organizaciones, lo cual mejora las condiciones y las relaciones sociales dentro de las empresas. Tal como nos muestra el análisis del alfa de Cronbach, estas habilidades tienen un impacto en el clima organizacional en la ciudad de Río Bravo, Tamaulipas, con base en lo planteado, se determina que la habilidad directiva del equipo tiene el mayor impacto en el clima organizacional, los equipos desarrollan relaciones sociales, las cuales forjan un precedente para el trabajo a futuro; por consiguiente, al tener equipos efectivos, benefician positivamente, de manera individual y grupal, a un ambiente sano y provechoso para la empresa.

Los autores del presente estudio infieren (concluyen) que existe gran asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas. Asimismo, sugieren que los directivos de las mipymes se enfoquen en planeaciones y proyecciones que permitan diseñar programas de capacitación para que los gerentes o mandos medios desarrollen las habilidades directivas, principalmente la de trabajo en equipo, debido a que es la que causa mayor impacto en el clima organizacional. Las habilidades directivas desempeñan

un papel relevante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas. Un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados en los ámbitos financieros, administrativos y productivos; esto de acuerdo con lo reportado por Alegría-Zebadúa y Alarcón-Martínez (2022).

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegría-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogosi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe* (CEPAL).
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>

- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing*, Vienna, Austria. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Valle Hermoso, Tamaulipas, México

Management skills and the
organizational climate in micro and
small businesses in Valle Hermoso,
Tamaulipas, Mexico

CLAUDIO ALEJANDRO ALCALÁ SALINAS, APOLINAR ZAPATA
REBOLLOSO, JOSÉ JAVIER TREVIÑO URIBE Y LUZ ORALIA PÉREZ
CHARLES

Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Matamoros

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Valle Hermoso, Tamaulipas, México. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva comunicación es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con una puntuación de 2.0872105. Se aprecia, en los resultados obtenidos de la correlación entre las variables, que la variable que mayormente impacta en las habilidades directivas es la comunicación, precedida de trabajo

en equipo, por lo que se puede reflejar que estas dos variables están directamente relacionadas, de forma que el trabajo en equipo se logra cuando realmente se tiene una comunicación adecuada entre los miembros que integran la organización, y de acuerdo con los rangos que se observan en el análisis de Cronbach, se considera que la correlación es buena, aunque susceptible de mejorarse.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small businesses in Valle Hermoso, Tamaulipas, Mexico. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the communication management skill variable is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with a score of 2.0872105. It can be seen, in the results obtained from the correlation between the variables, that the variable that most impacts management skills is communication, preceded by teamwork, so it can be reflected that these two variables are directly related, in a way that teamwork is achieved when there is really adequate communication between the members that make up the organization, and according to the ranges observed in Cronbach's analysis, it is considered that the correlation is good, although it can be improved.

Palabras clave: trabajo en equipo, comunicación, habilidades directivas.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma y Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son esenciales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde

los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto y Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá a conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo y Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual y Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 35.1.).

Tabla 35.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini y Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno y Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores

resultados en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 35.2.

Tabla 35.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Romero-Jiménez y Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal y Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes y Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George y Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Valle Hermoso, Tamaulipas, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se aplicaron un total de 255 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicarla.

Características de la muestra son:

El 51.4 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 48.6 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 86 años, con un promedio de 42 años y una moda de 45 años. El 34.1 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 34.5 % con nivel media superior, 29.4 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 63.5 % seguidos de los solteros con 23.5 %.

La mayoría de los negocios 72.5 % pertenecen al giro comercial, un 27.1 % a la prestación de servicios y sólo 0.4 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 24.3 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 22 trabajadores, de las empresas el 98 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 78.8 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 65.5 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.

H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 35.3.

Tabla 35.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con		Media	Desviación Estándar
	clima	Cronbach		
Negociación	0.278	0.889	4.342	0.519
Toma de decisiones	0.363	0.902	4.389	0.482
Liderazgo	0.284	0.885	4.485	0.450
Comunicación	0.492	0.896	4.474	0.430
Trabajo en equipo	0.407	0.913	4.441	0.495
Clima Organizacional	1	0.901	4.489	0.434

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 35.4, el ajuste absolutorio muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.043 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.073, en

ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.993 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.992 consideramos ajustes óptimos.

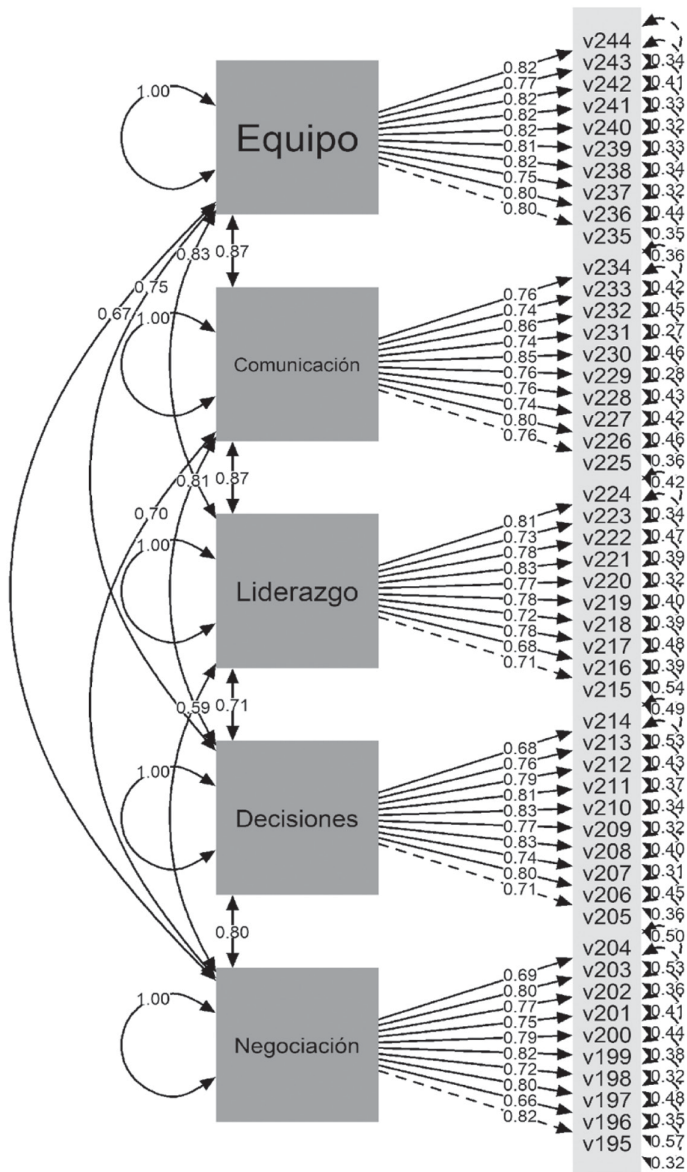


Figura 35.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 35.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 35.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 35.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 35.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-0.84698	-0.12442	0.04953	0.10048	1.00839
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.82022	0.19937	4.114	5.28e-05
Negociación	0.12737	0.04689	2.717	0.00706
Toma de decisiones	0.06706	0.05877	1.141	0.25494
Liderazgo	0.03228	0.06322	0.511	0.61007
Comunicación	0.46652	0.07498	6.222	2.07e-09
Trabajo en equipo	0.13281	0.05789	2.294	0.02260

Signif. codes: 0 ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1

Residual standard error: 0.2802 on 249 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.5912, Adjusted R-squared: 0.583

F-statistic: 72.03 on 5 and 249 DF, p-value: < 2.2e-16

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 35.5) por su media (tabla 35.3).

$$y=0.82022 + (0.12737 * 4.342) + (0.06706 * 4.389) + (0.03228 * 4.485) + (0.46652 * 4.474) + (0.13281 * 4.441)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.82022+0.5530405+0.2943263+0.1447758+2.0872105+0.5898092$$

$$y=4.4893824$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es comunicación con 2.0872105, mientras que la de menor impacto es liderazgo con 0.1447758. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.4893824.

DISCUSIÓN

Se confirma la hipótesis de trabajo sobre que las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype, ya que todas las dimensiones de la variable habilidades directivas tienen correlación positiva con el clima organizacional; primeramente, comunicación, trabajo en equipo y negociación, mientras que las que tuvieron menor impacto fueron toma de decisiones y liderazgo en el caso de las mypes de Valle Hermoso, Tamaulipas.

Al elevar al cuadrado los coeficientes de correlación R para obtener R^2 , se puede obtener el porcentaje en que la variable X (habilidades directivas) impacta en la variable Y (clima organizacional) de manera individual. Por ejemplo, negociación impactaría en la variable clima organizacional en 7.73 %, mientras que decisiones en 13.18 %, liderazgo en 8.07 %, comunicación en 24.21 %, y trabajo en equipo en 16.56 %; la suma de estos porcentajes da un total menor a 100 %, lo cual implica que falta por considerar otras variables interventoras que afectan el clima organizacional. Por ello, se realiza la ecuación de regresión y se analiza en qué grado estas variables juntas impactan en la variación de la variable Y (clima organizacional). Así, en la tabla 35.5, tenemos una R^2 de 0.5912, que representaría un porcentaje de 59.12 %, lo que indica el porcentaje total de variación de la variable clima organizacional debido a las variables tomadas en cuenta en el estudio. Significa también que existen otras variables interventoras que impactan en la variación de la variable Y , pero que en esta investigación no fueron consideradas.

Tal como afirman Alegría-Zebadúa y Alarcón-Martínez (2022), el clima organizacional impacta en el desempeño y en la competitividad de las mypes,

quienes las dirigen, por sus propias características de cómo fueron creadas, no tienen ni dan a sus trabajadores una capacitación en las habilidades directivas, de manera que su directivo se convierta en potenciador de la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable.

Con los resultados encontrados, se puede remarcar la importancia que tiene la comunicación, pues el logro de los objetivos organizacionales requiere que el directivo sea un buen comunicador, que facilite la relación entre los miembros del equipo. Un clima positivo requiere un líder que brinde las facilidades para el desarrollo del personal a fin de que sus empleados tengan actitudes que favorezcan el logro de la empresa y su realización personal. Por tanto, la capacitación a las mypes en temas de comunicación y trabajo en equipo podrían facilitar el desempeño de éstas en el entorno global.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogosí-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/cca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2ben%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>

- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Victoria, Tamaulipas, México

Management skills and the
organizational climate in micro
and small businesses in Victoria,
Tamaulipas, Mexico

VÍCTOR MANUEL MARTÍNEZ ROCHA, JULIO CÉSAR GARCÍA
MARTÍNEZ, ESTELA TORRES RAMÍREZ Y DANIELA CRUZ
DELGADO

Universidad Politécnica de Victoria

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Por el tamaño de la muestra, es pertinente tomar los valores con ciertas reservas, ya que pueden adolecer de significancia estadística. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, podemos observar que la variable de la habilidad directiva liderazgo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con una puntuación de 2.12. En general, el modelo estructural muestra una alta correlación entre cada una de las habilidades directivas con los ítems que fueron utilizados para medir el clima organizacional desde la perspectiva del directivo. Sin embargo, en el análisis de regresión lineal, sólo las habilidades de liderazgo y comunicación obtuvieron resultados estadísticamente significativos de 0.05. Las

variables utilizadas en el modelo de regresión lineal explican 63 % de las variaciones en el clima organizacional. No obstante, las habilidades de negociación, toma de decisiones y trabajo en equipo, no presentan una influencia significativa sobre la variable dependiente dentro del modelo.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. Due to the size of the sample, it is pertinent to take the values with certain reservations, since they may suffer from statistical significance. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, we can observe that the leadership management ability variable is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with a score of 2.12. In general, the structural model shows a high correlation between each of the managerial skills with the items that were used to measure the organizational climate from the manager's perspective. However, in the linear regression analysis, only leadership and communication skills obtained statistically significant results of 0.05. The variables used in the linear regression model explain 63 % of the variations in the organizational climate. However, negotiation skills, decision making and teamwork do not have a significant influence on the dependent variable within the model.

Palabras clave: comunicación, liderazgo, negociación, clima organizacional.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen hasta 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde

los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 36.1.).

Tabla 36.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

La tabla 36.1 muestra los resultados de los datos clasificatorios, de acuerdo con el sector y el tamaño de la empresa, donde se observa, en todos los sectores, una mayoría en microempresas, oscilando el mínimo en 68 % correspondiente a explotación de minas y canteras, y 95 % el máximo que corresponde a otras actividades comunitarias, sociales y personales. Con dicho resultado, se puede inferir que la mayor parte de los encuestados labora en microempresa.

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el ‘clima organizacional’ debido al impacto y la importancia que ostenta para las mYPES. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables que se consideran en el estudio, como parte fundamental del éxito empresarial, así como en la posición competitiva lograda por la empresa se muestran en la tabla 36.2.

Tabla 36.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).

Tabla 36.2. Continúa

Variable	Definición conceptual
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Victoria, Tamaulipas, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 180 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 44.4 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 55.6 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 19 a 86 años, con un promedio de 41 años y una moda de 45, 56 años. El 57.8 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 25.6 % con nivel media superior, 16.1 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 55 % seguidos de los solteros con 27.8 %.

La mayoría de los negocios 59.4 % pertenecen al giro comercial, un 36.7 % a la prestación de servicios y sólo 3.9 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 25.6 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 92.8 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 82.8 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 72.2 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.

H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Por el tamaño de la muestra, es pertinente tomar los valores con ciertas reservas, ya que pueden adolecer de significancia estadística.

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 36.3.

La tabla 36.3 menciona el alfa de Cronbach; es decir, el nivel de consistencia interna de las variables. Los resultados obtenidos demuestran la consistencia

interna de éstas, ya que la variable que tuvo un menor valor es negociación con 0.822, por lo que se considera un resultado favorable. En el caso de la correlación con la variable clima organizacional, se puede observar que todas tienen una correlación positiva, donde la variable con menor valor es decisiones con 0.203, y la mayor comunicación con 0.521.

Tabla 36.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.376	0.822	4.013	0.619
Toma de decisiones	0.203	0.869	4.036	0.622
Liderazgo	0.486	0.888	4.418	0.444
Comunicación	0.521	0.895	4.411	0.456
Trabajo en equipo	0.425	0.924	4.349	0.540
Clima Organizacional	1	0.862	4.361	0.477

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 36.4, el ajuste absoluto muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.003 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.071, en ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 1 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 1 consideramos ajustes óptimos.

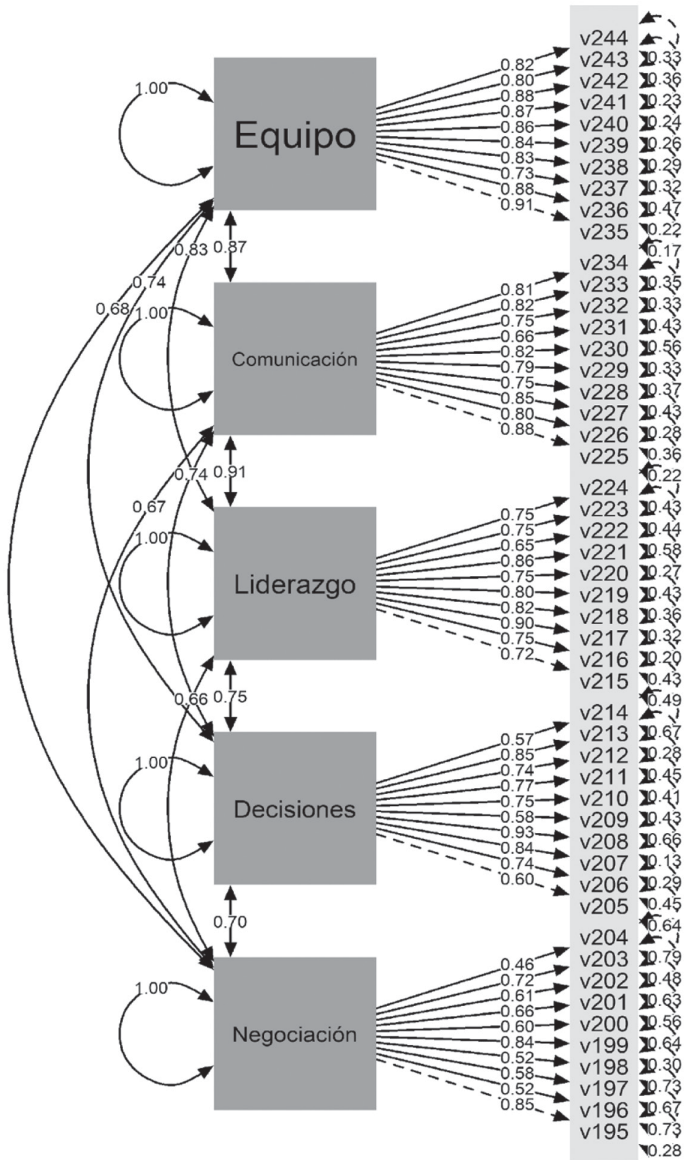


Figura 36.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 36.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 36.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 36.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 36.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-1.28494	-0.11462	0.02217	0.12937	0.72286
Coefficiente	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.43521	0.22918	1.899	0.05922
Negociación	-0.01393	0.04188	-0.333	0.73978
Toma de decisiones	0.04599	0.04651	0.989	0.32411
Liderazgo	0.47988	0.08513	5.637	6.86e-08
Comunicación	0.28257	0.09032	3.128	0.00206
Trabajo en equipo	0.09879	0.06585	1.500	0.13541

Signif. codes: 0 '****' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.2896 on 174 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.6412, Adjusted R-squared: 0.6309

F-statistic: 62.18 on 5 and 174 DF, p-value: < 2.2e-16

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 36.5) por su media (tabla 36.3).

$$y=0.43521 + (-0.01393 * 4.013) + (0.04599 * 4.036) + (0.47988 * 4.418) + (0.28257 * 4.411) + (0.09879 * 4.349)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.43521+-0.0559011+0.1856156+2.1201098+1.2464163+0.4296377$$

$$y=4.3610884$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es liderazgo con 2.1201098, mientras que la de menor impacto es negociación con -0.0559011 . El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.3610884.

DISCUSIÓN

El análisis correlacional y el modelo de regresión lineal aportan evidencia de que existe un vínculo positivo entre las habilidades de liderazgo y clima organizacional, como señalan Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021). El modelo estructural muestra una alta correlación entre cada una de las habilidades directivas con los ítems que fueron utilizados para medir el clima organizacional desde la perspectiva del directivo. Sin embargo, en el análisis de regresión lineal, sólo las habilidades de liderazgo y comunicación obtuvieron resultados estadísticamente significativos de 0.05. Esto va en línea con otros estudios, como el de González, Figueroa y González (2014), en el que se presentan correlaciones positivas entre el liderazgo con cada una de las dimensiones del clima organizacional. Asimismo, esto va en concordancia con lo señalado por Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021), quienes también obtuvieron una relación causal significativa entre liderazgo y clima organizacional.

Las variables utilizadas en el modelo de regresión lineal explican 63 % de las variaciones en el clima organizacional. No obstante, las habilidades de negociación, toma de decisiones y trabajo en equipo, no presentan una influencia significativa sobre la variable dependiente dentro del modelo (véase tabla 36.5), por lo cual no deberían incluirse en un modelo predictivo. De cualquier forma, la exclusión de estas variables no altera significativamente los resultados del modelo, ya que las variables liderazgo y comunicación obtuvieron coeficientes muy superiores al resto de las variables explicativas. La influencia de la variable comunicación contradice lo encontrado por Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021), mientras que la no influencia de toma de decisiones y trabajo en equipo coincide con estos autores, pero hay contradicción respecto a la variable negociación.

Se sugiere confirmar los resultados de la presente investigación con posteriores estudios con una muestra de mayor tamaño en la que se mida el clima organizacional desde la perspectiva de los empleados para recabar la opinión de los sujetos involucrados directamente en el fenómeno. También se aconseja presentar el análisis de correlación de las habilidades directivas por dimensiones de clima organizacional para contar con información más detallada y, en consecuencia, se puedan tomar decisiones puntuales en relación con los resultados. La hipótesis alternativa se confirma parcialmente, pues los resultados muestran que sólo dos de las cinco habilidades incluidas en el modelo presentaron una relación positiva y estadísticamente significativa.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogoši-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- González Herrera, María Brenda, Figueroa González, Ernesto Geovani, & González Peyro, Rosa Carmin (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en pymes: caso Catering Gourmet de Durango, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(2), 45–62. <https://ssrn.com/abstract=2327908>.
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martinez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2ben%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>

- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Tlaxcala, Tlaxcala, México

Management skills and the organizational climate in micro and small companies in Tlaxcala, Tlaxcala, Mexico

CÉSAR SALDAÑA CARRO, JULIO CÉSAR BECERRA DÍAZ, SERGIO MUÑOZ GONZÁLEZ Y ROMÁN TORRES ROMERO

Universidad Politécnica de Tlaxcala

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva trabajo en equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con 1.7806172, de ahí que los gerentes manejan las diferentes habilidades directivas para un buen clima organizacional. Con un menor efecto del modelo, está la de negocios con un valor de 0.1683885. Asimismo, se aplicaron 520 encuestas a propietarios, directivos o gerentes de las mypes del municipio de Tlaxcala, Tlaxcala, México. Por otro lado, las seis variables analizadas mostraron consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach; además tienen una relación directa con los ítems que conforman las

variables de estudio (trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negocios); en todos los casos, el grado de significancia fue menor 0.05, dando un correcto ajuste del modelo.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the variable of teamwork management ability is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with 1.7806172, hence the managers manage the different management skills for a good organizational climate. With a lower effect of the model, there is the business with a value of 0.1683885. Likewise, 520 surveys were applied to owners, directors or managers of the mypes of the municipality of Tlaxcala, Tlaxcala, Mexico. On the other hand, the six variables analyzed showed internal consistency of the instrument through Cronbach's alpha analysis; They also have a direct relationship with the items that make up the study variables (teamwork, communication, leadership, decision-making and business); in all cases, the degree of significance was less than 0.05, giving a correct adjustment of the model.

Palabras clave: clima organizacional, liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde

los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 37.1.).

Tabla 37.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demanda líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados

en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el 'clima organizacional' debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 37.2.

Tabla 37.2. Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Tlaxcala, Tlaxcala, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 455 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 35.4 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 64.6 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 19 a 81 años, con un promedio de 42 años y una moda de 45 años. El 45.3 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 37.8 % con nivel media superior, 15.4 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 63.1 % seguidos de los solteros con 23.5 %.

La mayoría de los negocios 59.3 % pertenecen al giro comercial, un 33.2 % a la prestación de servicios y sólo 7.5 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 8.1 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 81.5 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 86.4 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 59.8 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.

H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 37.3.

Tabla 37.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.365	0.870	4.263	0.568
Toma de decisiones	0.282	0.892	4.297	0.545
Liderazgo	0.351	0.887	4.437	0.455
Comunicación	0.333	0.892	4.420	0.460
Trabajo en equipo	0.305	0.902	4.403	0.497
Clima Organizacional	1	0.896	4.409	0.500

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 37.4, el ajuste absoluto muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.021 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.049, en

ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.998 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.998 consideramos ajustes óptimos.

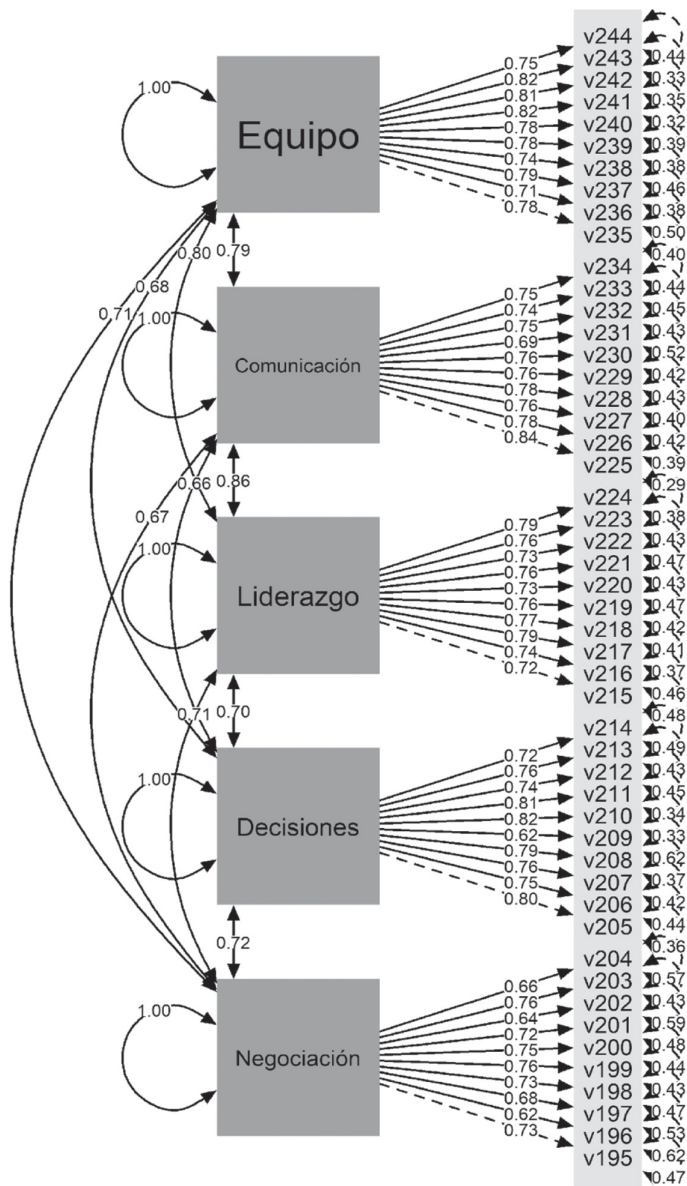


Figura 37.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 37.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables exógenas con una relación causal recíproca (trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 37.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012)

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 37.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 37.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-1.53752	-0.12543	0.02895	0.15192	1.38766
Coeficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.35171	0.15959	2.204	0.02804
Negociación	0.03950	0.03476	1.136	0.25649
Toma de decisiones	0.09084	0.03692	2.460	0.01425
Liderazgo	0.23136	0.05417	4.271	2.38e-05
Comunicación	0.15656	0.05216	3.002	0.00284
Trabajo en equipo	0.40441	0.04608	8.776	$< 2e-16$

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.3155 on 448 degrees of freedom
(1 observation deleted due to missingness)

Multiple R-squared: 0.6061, Adjusted R-squared: 0.6017

F-statistic: 137.9 on 5 and 448 DF, p-value: $< 2.2e-16$

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 37.5) por su media (tabla 37.3).

$$y=0.35171 + (0.0395 * 4.263) + (0.09084 * 4.297) + (0.23136 * 4.437) + (0.15656 * 4.42) + (0.40441 * 4.403)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.35171+0.1683885+0.3903395+1.0265443+0.6919952+1.7806172$$

$$y=4.4095947$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 1.7806172, mientras que la de menor impacto es negociación con 0.1683885. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.4095947.

DISCUSIÓN

En este trabajo de investigación y de acuerdo con el último censo económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan al menos 55 % de los empleos que producen 39 % del producto interno bruto (PIB) del país. Se implementaron estrategias y toma de decisiones para que las mypes cumplan sus metas y objetivos fundamentales, permitiendo una mejor competitividad en la formación de un clima organizacional, donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007). Por tal motivo, se determinó el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, analizando e interpretando con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios desarrollaron para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados en el interior de las mypes.

Para lo antes mencionado, se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Tlaxcala, Tlaxcala, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 49, con un nivel de confianza de 95 %, un margen de error de ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se aplicaron un total de 520 encuestas, las cuales fueron dirigidas a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, obteniendo que el modelo estructural del instrumento en la figura 37.4 da como resultado que el ajuste absoluto del error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.021, y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.049; en ambos casos, se consideran aceptables. En el ajuste

comparativo (CFI), muestra un resultado de 0.998, y en el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.998, los cuales se consideran ajustes óptimos. Se sabe que en la prueba se utilizó 95 % de confianza con 5 % de significancia, el valor entonces de P es de $2.2e-16$, el cual es inferior en comparación con 5 %; por tanto, se concluye que se rechaza la hipótesis nula.

De acuerdo con lo visto, sólo la variable de negociación no influye en el modelo, puesto que el valor de su coeficiente o beta es igual a cero, por lo que su valor es pequeño. Otra variable que influye poco es la de decisiones, aunque su coeficiente no se espera que sea cero; todas las demás variables son significativas para el modelo; es decir, el clima organizacional se ve afectado por liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Conforme a las variables de influencia, la que más aporta es trabajo en equipo, seguida de liderazgo y comunicación. Con la información de la tabla 37.5, se puede concluir que el clima organizacional, de acuerdo con la escala Likert utilizada, queda en 0.35171, lo que significa que las variables de influencia sí son importantes para el clima organizacional, ya que, después de considerar sus valores promedio, el clima organizacional alcanza el valor de 4.4.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogosi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>

- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>

- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Cuitláhuac, Fortín, Yanga y Córdoba, Veracruz, México

Management skills and the organizational climate in micro and small companies in Cuitlahuac, Fortin, Yanga and Cordoba, Veracruz, Mexico

JESABEL GÓMEZ SÁNCHEZ, IVETTE PÉREZ HERNÁNDEZ, ROCÍO RAMOS HERNÁNDEZ Y CARLOS ALBERTO RUIZ LÓPEZ

Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con 1.6490, seguida de comunicación con 1.2797. En los resultados de las frecuencias en el comportamiento de los gerentes, respecto a las cinco variables de las habilidades directivas, la que obtiene el mayor valor es liderazgo 60.56 %; caso contrario, toma de decisiones tiene la menor frecuencia con 42.25 %: la mayor correlación se da entre liderazgo y

comunicación, y entre trabajo y comunicación. Esto confirma la relación existente entre las habilidades directivas y su influencia en el clima organizacional, que permitirá el diseño de planes de capacitación para los directivos que lideran la empresa, lo que mejoraría el clima organizacional y la competitividad.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the variable of team management ability is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with 1.6490, followed by communication with 1.2797. In the results of the frequencies in the behavior of managers, regarding the five variables of management skills, the one that obtains the highest value is leadership 60.56 %; otherwise, decision-making has the lowest frequency with 42.25 %: the highest correlation occurs between leadership and communication, and between work and communication. This confirms the existing relationship between managerial skills and their influence on the organizational climate, which will allow the design of training plans for the managers who lead the company, which would improve the organizational climate and competitiveness.

Palabras clave: clima organizacional, habilidades directivas, mypes.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que, actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional

donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si estas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior, será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales, así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 38.1.).

Tabla 38.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados

en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 38.2.

Tabla 38.2. Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Cuitláhuac, Fortín, Yanga y Córdoba, Veracruz, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 395 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 50.1 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 49.9 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 81 años, con un promedio de 42 años y una moda de 45 años. El 28.9 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 40.8 % con nivel media superior, 28.1 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 51.6 % seguidos de los solteros con 25.3 %.

La mayoría de los negocios 32.4 % pertenecen al giro comercial, un 33.4 % a la prestación de servicios y sólo 34.2 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 17.5 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 97 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 87.8 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 71.1 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 38.3.

Tabla 38.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.245	0.806	4.212	0.605
Toma de decisiones	0.124	0.867	4.098	0.705
Liderazgo	0.211	0.859	4.520	0.451
Comunicación	0.339	0.854	4.452	0.484
Trabajo en equipo	0.346	0.903	4.423	0.557
Clima Organizacional	1	0.844	4.454	0.509

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 38.4, el ajuste absoluto muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.033 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.058, en

ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.994 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.993 se consideran ajustes óptimos.

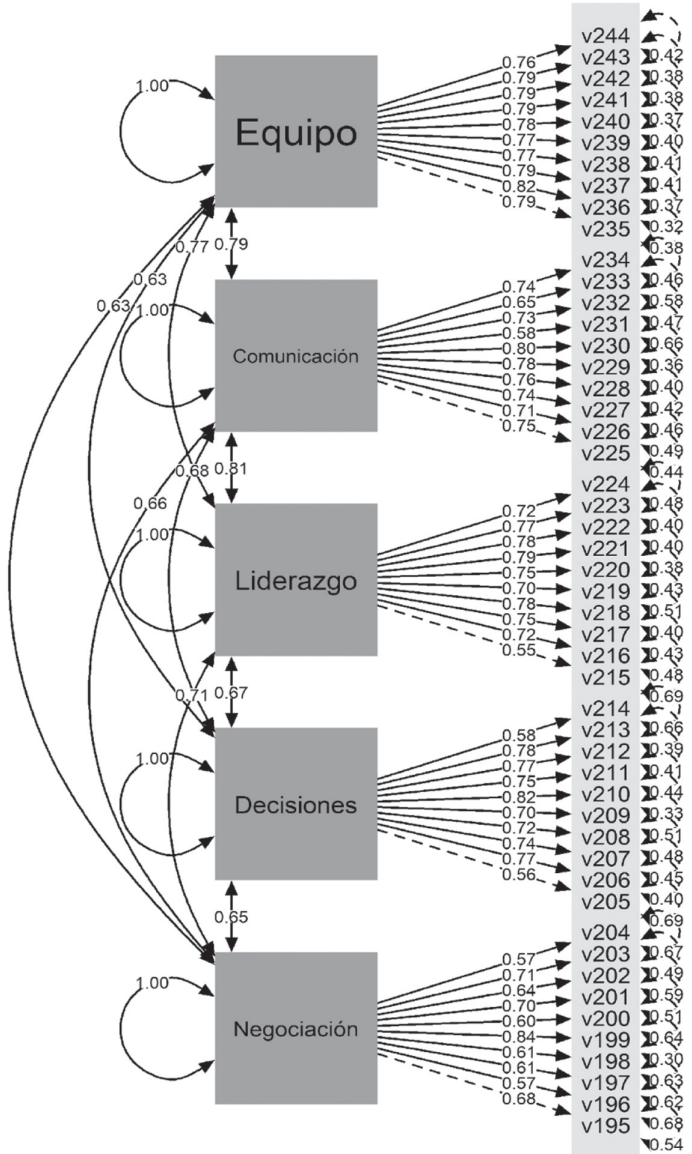


Figura 38.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 38.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 38.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 38.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 38.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-1.22176	-0.15105	0.03026	0.17237	1.11019
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.66928	0.17547	3.814	0.000159
Negociación	0.01712	0.03297	0.519	0.603735
Toma de decisiones	0.09950	0.02991	3.327	0.000962
Liderazgo	0.08318	0.05397	1.541	0.124066
Comunicación	0.28746	0.05066	5.674	2.72e-08
Trabajo en equipo	0.37283	0.04242	8.789	< 2e-16

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.3221 on 389 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.6044, Adjusted R-squared: 0.5993

F-statistic: 118.9 on 5 and 389 DF, p-value: < 2.2e-16

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor de los coeficientes estimados de cada una de las variables independientes (tabla 38.4) por su media (tabla 38.3).

$$y=0.66928 + (0.01712 * 4.212) + (0.0995 * 4.098) + (0.08318 * 4.52) + (0.28746 * 4.452) + (0.37283 * 4.423)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.66928+0.0721094+0.407751+0.3759736+1.2797719+1.6490271$$

$$y=4.453913$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 1.6490271, mientras que la de menor impacto es negociación con 0.0721094. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.453913.

DISCUSIÓN

El estudio previo se deriva de la necesidad de analizar el impacto de las habilidades directivas con relación al clima organizacional a fin de generar condiciones ideales que contribuyan a mejorar la competitividad de las mypes de la región. Lo anterior, en concordancia con lo que proponen Aburto y Bonales (2011) y Brunet (2007), quienes consideran que si las mypes propician un clima organizacional, donde los empleados estén más satisfechos con su organización, las llevará a ser más competitivas.

El instrumento aplicado comprende cinco variables independientes y una de respuesta, donde se identifica que 58.63 % de las empresas consideran tener un buen clima organizacional debido a que 60.56 % tienen habilidades altas de liderazgo. Sin embargo, el porcentaje de empresas que está enfocada en desarrollar las habilidades de toma de decisiones y negociación son 42.25 y 49.32 %, respectivamente, lo que puede resultar contraproducente para el buen clima organizacional. De acuerdo con Alegría-Zebadúa y Alarcón-Martínez (2022), el clima organizacional en la empresa afecta directamente en los ámbitos financieros, administrativos y productivos.

También se observó en el proceso, la correlación de las variables de habilidades directivas respecto a la variable clima organizacional, aquellas que tienen la mayor correlación son trabajo en equipo con 0.346 y comunicación con 0.339; no así la variable toma de decisiones, la cual tiene la menor correlación con 0.124. Esto puede deberse a que las primeras dos están encaminadas a las relaciones

sociales dentro de las empresas; por ende, a la mejora organizacional. La última depende directamente de la forma en que el directivo toma decisiones; una gran parte la realiza por su cuenta sin considerar otras opiniones.

Respecto al modelo estructural, las cinco variables endógenas presentan relación causal recíproca y directa, con un correcto ajuste del modelo. Además, para medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional, se realizó una regresión lineal donde la variable de mayor impacto en el clima organizacional es trabajo en equipo con 1.6490271, seguida de comunicación con 1.2797719; el total de impacto que tienen las cinco variables analizadas sobre el clima organizacional es de 4.453913, lo que concuerda con los resultados de la investigación general. Derivado de lo anterior, al revisar la hipótesis planteada, se rechaza la H_0 , y se acepta la H_1 (las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype), con una bondad de ajuste del modelo de 60.44 %, demostrando, como afirman Whetten y Cameron (2016) y Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021), que las habilidades directivas sí impactan en el clima organizacional de las mypes.

Finalmente, se concluye por el análisis de correlación que existe consistencia interna y correlación entre las variables de las habilidades directivas y el clima organizacional, como se comprueba también en el modelo de regresión, incluso la relación entre variables que componen las habilidades directivas, lo que permitirá el correcto diseño de planes de capacitación sobre las habilidades que les permitan a los directivos líderes de las mypes mejorar su desempeño, influyendo sobre el clima organizacional y, en conclusión, sobre la competitividad.

REFERENCIA

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogozi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.

- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/cca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. *R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>

- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Orizaba e Ixtaczoquitlán, Veracruz, México

Management skills and the
organizational climate in micro and
small businesses in Orizaba and
Ixtaczoquitlan, Veracruz, Mexico

PAULA ROSALINDA ANTONIO VIDAÑA, ALEJANDRO DE JESÚS
HERNÁNDEZ PERALTA, LUZ DEL CARMEN MUÑOZ PALACIOS Y
JUAN CARLOS CRUDET BALDERAS

Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina. Para efectos de este estudio, se llevó a cabo en Orizaba e Ixtaczoquitlán, Veracruz, México. Se estimó por medio de una regresión lineal múltiple el efecto que las habilidades directivas ejercen sobre el clima organizacional. Entre los principales resultados, se observa que la variable de trabajo en equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con 1.3857598. Se obtuvo como resultado que las variables con más baja significancia

son negociación y decisiones. Con dichos resultados, se comprobó la hipótesis H_1 de la relación positiva y causal entre las habilidades directivas y el clima organizacional. Se consideró la propuesta de mejorar la sinergia entre ambos. El fortalecimiento de habilidades de negociación conducirá a una mejor toma de decisiones consolidando la interacción con el cliente, a partir de la búsqueda de talleres que ofrecen dependencias e instituciones.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for the mype in Latin America. For the purposes of this study, it was carried out in Orizaba and Ixtaczoquitlan, Veracruz, Mexico. The effect that management skills exert on the organizational climate was estimated by means of a multiple linear regression. Among the main results, it can be observed that the teamwork variable is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with 1.3857598. It was obtained as a result that the variables with the lowest significance are negotiation and decisions. With these results, the H_1 hypothesis of the positive and causal relationship between managerial skills and the organizational climate was verified. The proposal to improve the synergy between the two was considered. The strengthening of negotiation skills will lead to better decision making, consolidating the interaction with the client, starting from the search for workshops offered by agencies and institutions.

Palabras clave: clima organizacional, productividad, desempeño laboral, habilidades directivas, mypes.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse

más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá a conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales, así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 39.1.).

Tabla 39. Clasificación de acuerdo al sector y tamaño de la empresa

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados

en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 39.2.

Tabla 39.2. Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Orizaba e Ixtaczoquitlán, Veracruz, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 385 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 46.5 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 53.5 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 80 años, con un promedio de 40 años y una moda de 35 años. El 46.2 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 37.4 % con nivel media superior, 14.3 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 47 % seguidos de los solteros con 34.3 %.

La mayoría de los negocios 60.3 % pertenecen al giro comercial, un 27.8 % a la prestación de servicios y sólo 11.9 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 19.5 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 40 trabajadores, de las empresas el 90.6 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 89.1 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 62.3 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 39.3.

Tabla 39.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con		Media	Desviación Estándar
	clima	Cronbach		
Negociación	0.344	0.825	4.229	0.560
Toma de decisiones	0.213	0.855	4.254	0.589
Liderazgo	0.325	0.887	4.468	0.479
Comunicación	0.447	0.906	4.418	0.560
Trabajo en equipo	0.376	0.904	4.411	0.534
Clima Organizacional	1	0.895	4.410	0.569

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 39.4, el ajuste absolutorio muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.027 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.055, en

ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.997 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.997 consideramos ajustes óptimos.

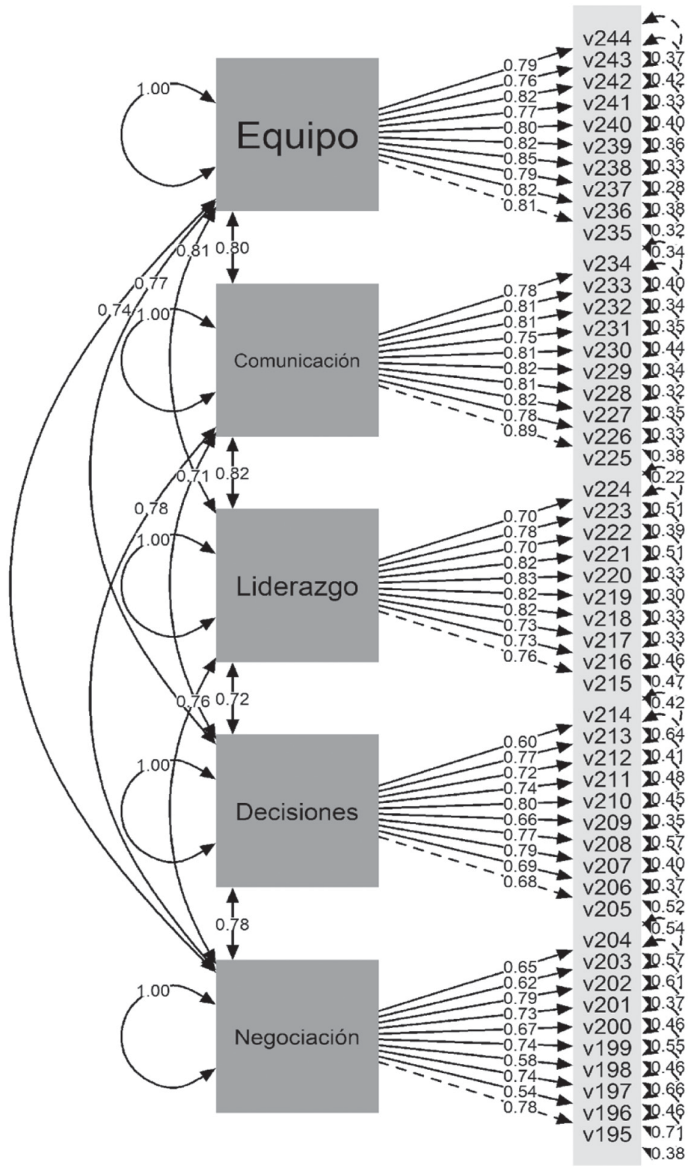


Figura 39.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 39.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 39.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 39.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 39.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-3.05477	-0.09912	0.04308	0.16120	1.02580
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.44618	0.20341	2.193	0.028882
Negociación	0.09130	0.05232	1.745	0.081810
Toma de decisiones	0.08962	0.04897	1.830	0.068037
Liderazgo	0.23461	0.06442	3.642	0.000308
Comunicación	0.17246	0.05550	3.107	0.002031
Trabajo en equipo	0.31416	0.06056	5.188	3.48e-07

Signif. codes: 0 '****' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.3992 on 379 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.515, Adjusted R-squared: 0.5086

F-statistic: 80.49 on 5 and 379 DF, p-value: < 2.2e-16

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 39.5) por su media (tabla 39.3).

$$y=0.44618 + (0.0913 * 4.229) + (0.08962 * 4.254) + (0.23461 * 4.468) + (0.17246 * 4.418) + (0.31416 * 4.411)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.44618+0.3861077+0.3812435+1.0482375+0.7619283+1.3857598$$

$$y=4.4094567$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 1.3857598, mientras que la de menor impacto es toma de decisiones con 0.3812435. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.4094567.

DISCUSIÓN

Mediante un modelo de regresión lineal múltiple, se evaluó el impacto que las habilidades directivas ejercen sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Para efectos de este estudio, se llevó a cabo en Orizaba e Ixtaczoquitlán, Veracruz, México.

De acuerdo con la hipótesis de investigación (H_1): las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de las mypes, se halló, conforme a la estimación de los parámetros del modelo por mínimos cuadrados ordinarios (MCO), que las variables equipo, comunicación y liderazgo son estadísticamente significativas con un nivel menor a 1 %, en todos los casos de acuerdo con sus valores de probabilidad del estadístico de prueba t . Para dichas variables, se aceptó H_1 de forma individual. Un resultado encontrado es que la variable equipo fue la variable independiente que ejerció el efecto incremental más intenso sobre el impacto total del clima organizacional en las mypes con 0.3141. Al mismo tiempo, con estos resultados, se dio respuesta a la pregunta de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?

En el plano global, la estimación del modelo por MCO y los resultados de la prueba F , así como su valor de probabilidad menor a 1 % confirma que, en conjunto, todas las variables independientes del modelo que miden las habilidades directivas sí ejercen un efecto total sobre el clima organizacional de las mypes. Se respondió la segunda pregunta de investigación: ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?, por medio del cálculo del impacto total que en conjunto las variables independientes ejercen en el clima laboral, sustituyendo en

sus valores medios las habilidades directivas del modelo. Las de mayor impacto fueron con 1.38 trabajo en equipo, liderazgo con 1.04, y comunicación con 0.76, dando como resultado un efecto total en el impacto del clima organizacional de 4.41. Este resultado se aproxima al grado “de acuerdo” con el que los directores de las mypes de los municipios de Orizaba e Ixtaczoquitlán opinan llevan a cabo acciones y estrategias para crear y mantener un buen clima organizacional.

Si bien los empresarios cuentan con habilidades que les permiten generar y fomentar en sus empresas el trabajo en equipo, comunicación y liderazgo, carecen de habilidades directivas de negociación y toma de decisiones, ya que se les complica establecer procesos de negociación en la búsqueda de un ganar-ganar y, por ende, tomar decisiones exitosas; asimismo, no llevan a cabo la interacción con personas externas, como lo pueden representar las dependencias e instituciones, al permitir ampliar la visión y alternativas, por lo que se ven limitados para generar sus estrategias y tomar decisiones.

Se consideró la propuesta de mejorar la sinergia entre ambos. El fortalecimiento de las habilidades de negociación conducirá a una mejor toma de decisiones, coadyuvando en la interacción con personal interno y externo, a partir de estrategias que ofrecen dependencias e instituciones, logrando no sólo la adquisición de habilidades directivas desde una perspectiva de persona directiva, sino además de mejorar e incrementar el clima organizacional de la empresa y, por ende, incrementar la productividad.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogoši-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.

- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>

- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Río Blanco, Veracruz, México

Management skills and the
organizational climate in micro
and small businesses in Rio Blanco,
Veracruz, Mexico

OMAR JUÁREZ RIVERA, ARMANDO JUÁREZ SANTIAGO, SERGIO
ARGENIS ORTEGA ROJAS Y PATRICIA ESPINOSA GARCÍA

Universidad Veracruzana

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de las mypes en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable equipo como habilidad directiva es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con 1.8444, mientras que la variable que menor efecto tuvo fue la de comunicación con -0.1961366 . Con estos resultados, se llegó a la conclusión de que gerentes y mandos medios encargados de realizar la función directiva en las organizaciones deben considerar seguir fomentando la colaboración conjunta entre integrantes que conforman equipos de trabajo debido al alto impacto que tiene el trabajo en equipo sobre el clima organizacional y, con ello, lograr propiciar un ambiente de confianza donde puedan realizar de manera eficaz sus

actividades, desarrollar sus competencias y mejorar su experiencia en el trabajo, con la intención de ayudar a que las organizaciones cumplan sus metas y objetivos estratégicos para que sean más competitivas.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the team variable as managerial ability is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with 1.8444, while the variable that had the least effect was communication with -0.1961366. With these results, it was concluded that managers and middle managers in charge of carrying out the management function in organizations should consider continuing to promote joint collaboration between members that make up work teams due to the high impact that teamwork has on the organizational climate and, with it, manage to foster an environment of trust where they can effectively carry out their activities, develop their skills and improve their experience at work, with the intention of helping organizations meet their strategic goals and objectives so that be more competitive.

Palabras clave: comunicación, clima organizacional, habilidades directivas, mypes, trabajo en equipo.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde

los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá a conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 40.1.).

Tabla 40.1. Clasificación de acuerdo al sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y Comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados

en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el ‘clima organizacional’ debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 40.2.

Tabla 40.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Río Blanco, Veracruz, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 417 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 48.7 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 51.3 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 88 años, con un promedio de 44 años y una moda de 45 años. El 23.3 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 43.6 % con nivel media superior, 27.8 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 55.9 % seguidos de los solteros con 26.6 %.

La mayoría de los negocios 82 % pertenecen al giro comercial, un 16.1 % a la prestación de servicios y sólo 1.9 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 19.2 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 13 trabajadores, de las empresas el 99.5 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 78.9 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 70 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 40.3.

Tabla 40.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con			
	clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.198	0.867	4.155	0.523
Toma de decisiones	0.116	0.909	4.197	0.546
Liderazgo	0.265	0.901	4.317	0.463
Comunicación	0.361	0.911	4.324	0.481
Trabajo en equipo	0.402	0.929	4.244	0.559
Clima Organizacional	1	0.916	4.247	0.570

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 40.4, el ajuste absoluto muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.012 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.048, en

ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.999 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.999 consideramos ajustes óptimos.

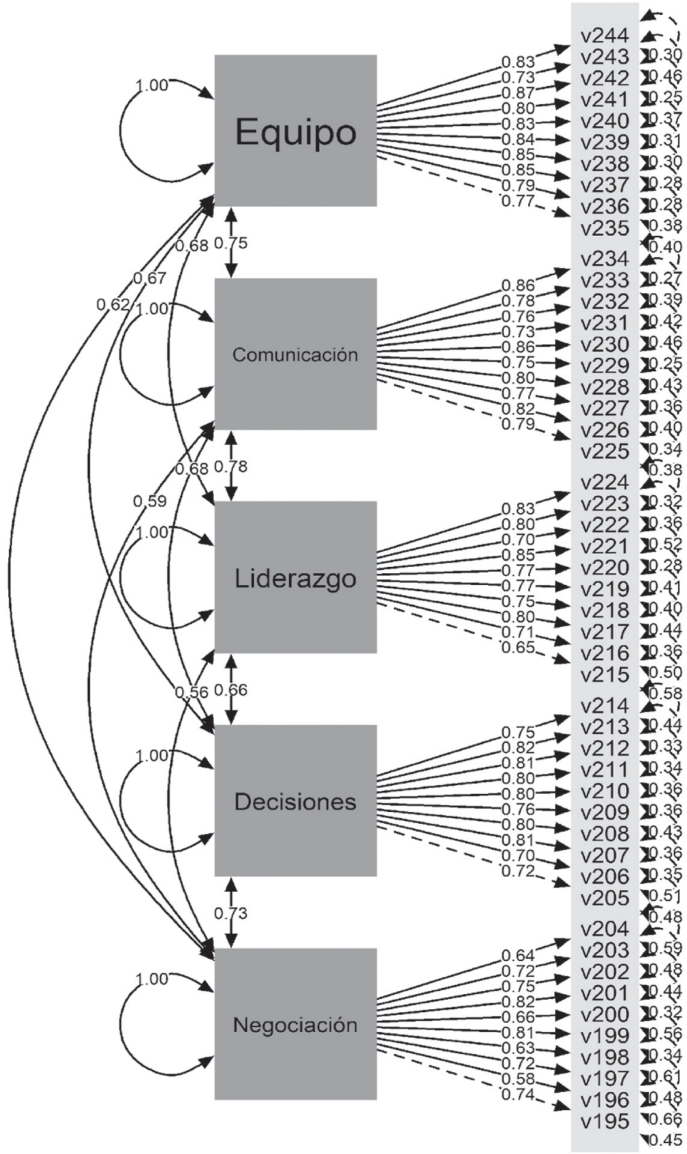


Figura 40.4. Resultado del modelo estructural.
 Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 40.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 40.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 40.5.

Fórmula:

$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$

Tabla 40.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-2.44770	-0.11426	0.01392	0.20152	1.50646
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	1.06369	0.23641	4.499	8.88e-06
Negociación	0.05802	0.05624	1.032	0.30284
Toma de decisiones	0.07073	0.05961	1.186	0.23612
Liderazgo	0.23091	0.07211	3.202	0.00147
Comunicación	-0.04536	0.07264	-0.624	0.53270
Trabajo en equipo	0.43459	0.05873	7.399	7.79e-13

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.4547 on 411 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.3717, Adjusted R-squared: 0.364

F-statistic: 48.62 on 5 and 411 DF, p-value: $< 2.2e-16$

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 40.5) por su media (tabla 40.3).

$$y=1.06369 + (0.05802 * 4.155) + (0.07073 * 4.197) + (0.23091 * 4.317) + (-0.04536 * 4.324) + (0.43459 * 4.244)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=1.06369+0.2410731+0.2968538+0.9968385+-0.1961366+1.8444$$

$$y=4.2467187$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 1.8444, mientras que la de menor impacto es comunicación con -0.1961366 . El impacto total que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.2467187.

DISCUSIÓN

Los gerentes y mandos medios de las micro y pequeñas empresas desempeñan un papel crucial en el desarrollo de las habilidades directivas y su implementación con sus colaboradores, ya que esto tiene un impacto significativo en el clima organizacional. Tras realizarse el estudio en la ciudad de Río Blanco, Veracruz, México, se ha llegado a la conclusión de que las habilidades directivas sí influyen en el clima organizacional de las empresas participantes. Entre las variables que se analizaron pertenecientes a las habilidades directivas, se destaca especialmente el impacto de la variable equipo, la cual hace referencia a cómo los directivos fomentan la colaboración entre los miembros de la organización para alcanzar los objetivos que van a beneficiar a la empresa y a sus integrantes.

Sin embargo, es interesante destacar que, a pesar de la importancia que se le atribuye a la comunicación como herramienta para mejorar el trabajo en equipo, los resultados revelan que esta variable, como parte de las habilidades directivas, tuvo menor impacto para mejorar el clima organizacional. La comunicación, en este contexto, se refiere al intercambio de mensajes entre los miembros del equipo. Estos resultados pueden interpretarse intrigantes, pues se podría esperar que la comunicación desempeñe un papel más importante en la mejora del clima organizacional. No obstante, los participantes del estudio no lo consideran de esa manera para alcanzar dicho objetivo.

Como conclusión, estos resultados sugieren que los gerentes y mandos medios que son los responsables de la dirección de las organizaciones deben prestar mayor atención a la variable de comunicación, como parte del desarrollo de las

habilidades directivas, porque esta comunicación efectiva puede desempeñar un papel fundamental en el logro de los objetivos organizacionales.

En resumen, si bien el estudio concluye que las habilidades directivas tienen un impacto significativo en el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas en la ciudad estudiada, es importante destacar la necesidad de prestar atención a la variable comunicación y seguir trabajando en la variable equipo, lo cual conlleva a que los colaboradores se sientan en un ambiente de confianza y puedan desarrollar mejor sus actividades, así como potencializar sus competencias para el beneficio de la organización.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga.7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogoši-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe* (CEPAL).
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>

- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaruel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Veracruz, Veracruz, México

Management skills and the
organizational climate in micro
and small businesses in Veracruz,
Veracruz, Mexico

ELSA ELENA CORONA MAYORAL, NOEMÍ DEL CARMEN TENORIO
PRIETO, DELIA DEL CARMEN GAMBOA OLIVARES Y ADALBERTO
TORREBLANCA ZORRILLA

Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Veracruz

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas del municipio de Veracruz, Veracruz, México. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de las mypes en Veracruz que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva trabajo en equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con 1.4218974, la siguiente variable que más influye es liderazgo, y en menor medida negociación. Por otra parte, se aprecia que la habilidad directiva toma de decisiones no influye en el clima organizacional.

El conocimiento de las habilidades directivas que impactan o no en el clima organizacional permitirá gestionar recursos tanto de la mype como de los diferentes niveles de gobierno para la

aplicación y el diseño de programas de capacitación para su mejora, en particular en trabajo en equipo, liderazgo y negociación a fin de llegar a acuerdos en un marco de interés común.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in the municipality of Veracruz, Veracruz, Mexico. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Veracruz that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the variable of teamwork management ability is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with 1.4218974, the next most influential variable is leadership, and to a lesser extent negotiation. On the other hand, it is appreciated that the decision-making managerial ability does not influence the organizational climate.

Knowledge of management skills that impact or not on the organizational climate will allow managing resources both from the mype and from the different levels of government for the application and design of training programs for their improvement, particularly in teamwork, leadership and negotiation in order to reach agreements within a framework of common interest.

Palabras clave: clima organizacional, habilidades directivas, mype, productividad.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos

y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 41.1.).

Tabla 41.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados

en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 41.2.

Tabla 41.2. Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008)
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Veracruz, Veracruz, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 304 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 46.1 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 53.9 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 20 a 75 años, con un promedio de 42 años y una moda de 50 años. El 42.1 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 40.1 % con nivel media superior, 15.8 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 49.3 % seguidos de los solteros con 28 %.

La mayoría de los negocios 59.9 % pertenecen al giro comercial, un 38.8 % a la prestación de servicios y sólo 1.3 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 17.4 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 85.9 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 85.9 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 76.6 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 41.3.

Tabla 41.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.477	0.782	4.113	0.560
Toma de decisiones	0.182	0.848	4.196	0.550
Liderazgo	0.5	0.899	4.427	0.497
Comunicación	0.462	0.905	4.387	0.505
Trabajo en equipo	0.355	0.899	4.381	0.499
Clima Organizacional	1	0.870	4.383	0.495

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 41.4, el ajuste absoluto muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.02 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.058, en

ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.998 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.998 consideramos ajustes óptimos.

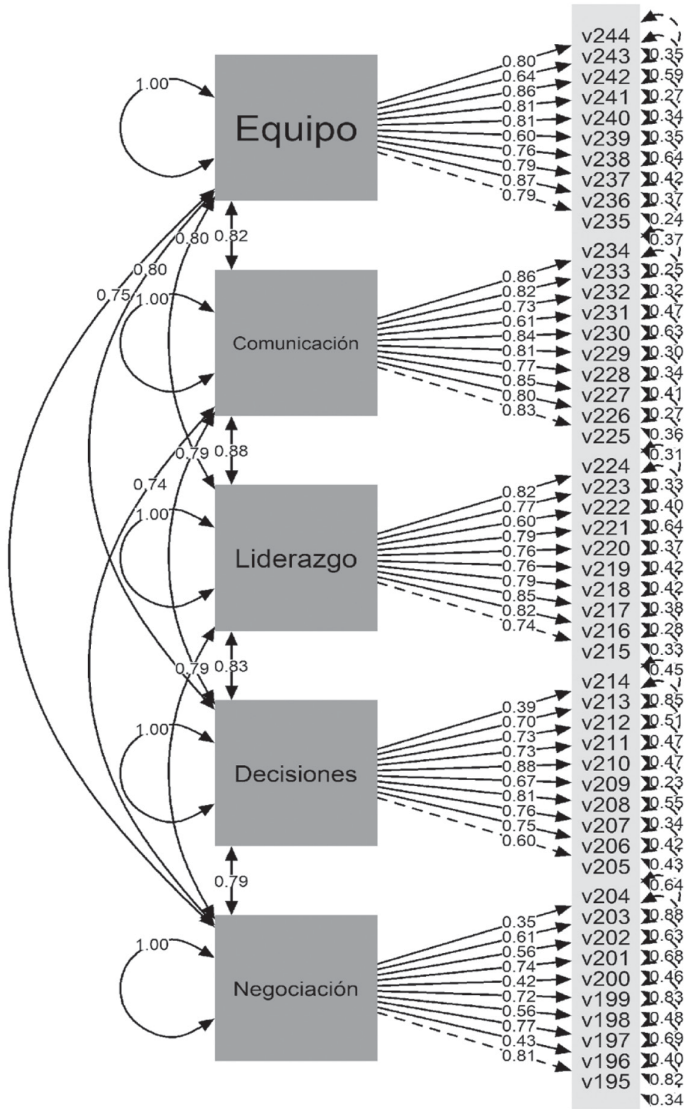


Figura 41.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 41.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 41.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 41.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 41.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-1.0705	-0.1470	0.0122	0.1497	0.9161
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.301641	0.162853	1.852	0.06498
Negociación	0.154896	0.037889	4.088	5.60e-05
Toma de decisiones	-0.005549	0.046016	-0.121	0.90410
Liderazgo	0.316343	0.055576	5.692	3.00e-08
Comunicación	0.146982	0.054912	2.677	0.00785
Trabajo en equipo	0.324559	0.048798	6.651	1.39e-10

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.2823 on 298 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.6806, Adjusted R-squared: 0.6753

F-statistic: 127 on 5 and 298 DF, p-value: $< 2.2e-16$

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 41.5) por su media (tabla 41.3).

$$y=0.30164 + (0.1549 * 4.113) + (-0.00555 * 4.196) + (0.31634 * 4.427) + (0.14698 * 4.387) + (0.32456 * 4.381)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.30164+0.6371037+-0.0232878+1.4004372+0.6448013+1.4218974$$

$$y=4.3825917$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 1.4218974, mientras que la de menor impacto es toma de decisiones con -0.0232878 . El impacto total que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.3825917.

DISCUSIÓN

En la presente investigación, se determinó la asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro, pequeñas y medianas empresas del municipio de Veracruz, Veracruz, México, donde se encontró que la significación de F es menor de 0.05; por tanto, el modelo es bueno para explicar la variable dependiente de clima organizacional; es decir, es estadísticamente significativo. Actualmente, esta variable tiene una media de 4.383, por lo que las mypes están de acuerdo con que su situación en este ámbito es buena.

Profundizando en el tema, se tiene que poco más de 2/3 del clima organizacional es explicado por las habilidades directivas (67.53 %), donde se encontró que la habilidad directiva que más influye es el trabajo en equipo, la siguiente variable que más influye es liderazgo, y en menor medida negociación. Por otra parte, se observa que la habilidad directiva toma de decisiones no influye en el clima organizacional.

El conocimiento de las habilidades directivas que impactan o no en el clima organizacional permitirá destinar recursos tanto de la mype como del gobierno federal para la aplicación y el diseño de programas de capacitación para su mejora, en particular en trabajo en equipo, liderazgo y negociación a fin de llegar a acuerdos en un marco de interés común.

La pertinencia de este estudio en el que participaron alumnos de distintas carreras del Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Veracruz contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegría-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/eoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogosi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>

- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADEDES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Xalapa, Veracruz, México

Management skills and the
organizational climate in micro
and small businesses in Xalapa,
Veracruz, Mexico

CARLOS ARTURO BOLIO YRIS, MARÍA DOLORES GIL
MONTELONGO, ALEJANDRO VALDEZ MÉNDEZ Y OMAR ZABALA
ARRIOLA

Universidad Veracruzana

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva trabajo en equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con 1.5671762; toda vez que las habilidades directivas sí inciden en el clima organizacional de la mype. Si bien los propietarios o gerentes de las mypes xalapeñas deben poseer las tres habilidades directivas básicas: conceptual, humana y técnica, a la luz del presente estudio, son las variables negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Debido a lo anterior, es deseable diseñar programas de capacitación que permitan a los directivos

de las micro y pequeñas empresas desarrollar sus habilidades gerenciales y realizar las actividades propias de la dirección de sus negocios, con el propósito de obtener ventajas competitivas sostenibles que faciliten el logro de los objetivos.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the variable of teamwork managerial ability is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with 1.5671762; since management skills do affect the organizational climate of the mype. Although the owners or managers of the mypes from Xalapa must have the three basic management skills: conceptual, human and technical, in light of the present study, the variables of negotiation, decision making, leadership, communication and teamwork are the cause main organizational climate that prevails in mypes. Due to the above, it is desirable to design training programs that allow managers of micro and small companies to develop their managerial skills and carry out the activities of running their businesses, with the purpose of obtaining sustainable competitive advantages that facilitate the achievement of the objectives.

Palabras clave: clima organizacional, habilidades directivas, micro y pequeña empresa.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde

los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 42.1.).

Tabla 42.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados

en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 42.2.

Tabla 42.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Xalapa, Veracruz, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 414 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 44 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 56 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 82 años, con un promedio de 42 años y una moda de 40 años. El 47.8 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 32.4 % con nivel media superior, 19.6 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 49.5 % seguidos de los solteros con 25.4 %.

La mayoría de los negocios 64 % pertenecen al giro comercial, un 33.1 % a la prestación de servicios y sólo 2.9 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 17.1 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 90.3 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 84.3 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 69.1 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 42.3.

Tabla 42.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.273	0.815	4.127	0.592
Toma de decisiones	0.205	0.846	4.201	0.545
Liderazgo	0.357	0.865	4.483	0.426
Comunicación	0.322	0.854	4.408	0.446
Trabajo en equipo	0.443	0.887	4.408	0.480
Clima Organizacional	1	0.873	4.427	0.497

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 42.4, el ajuste absoluto muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.029 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.055, en

ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.996 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.995 consideramos ajustes óptimos.

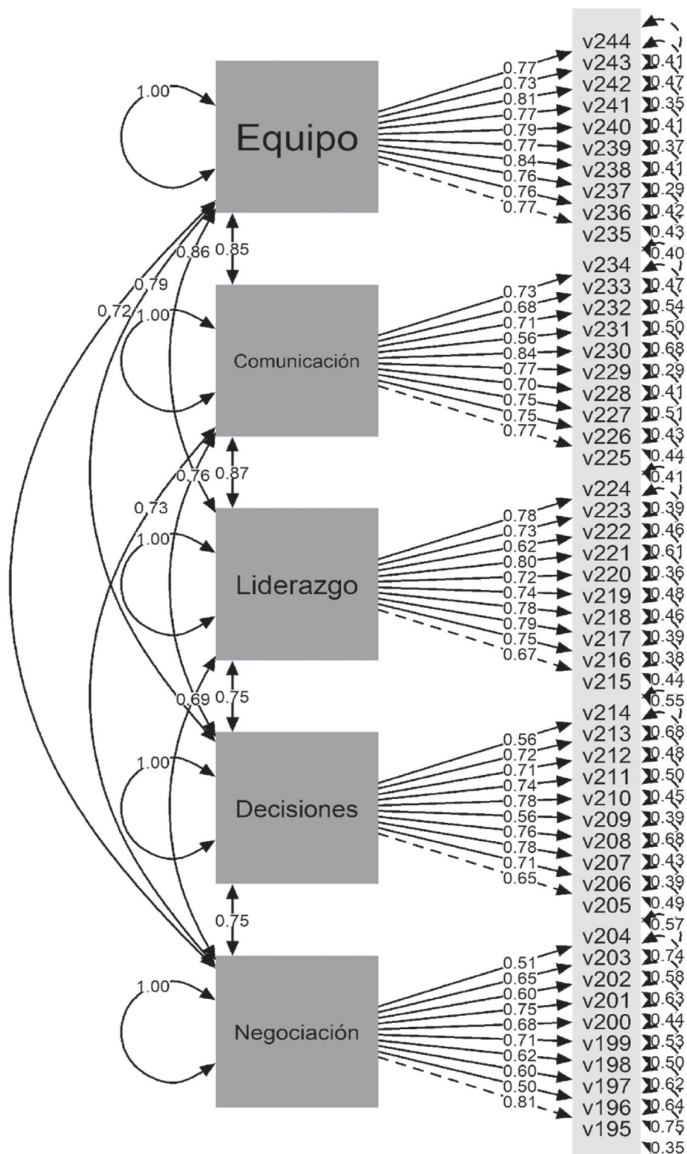


Figura 42.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 42.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 42.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 42.5.

Fórmula:

$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$

Tabla 42.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-1.42560	-0.11762	0.02395	0.15120	1.36016
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.38543	0.18210	2.117	0.034901
Negociación	0.02235	0.03430	0.652	0.515021
Toma de decisiones	0.08290	0.04228	1.961	0.050586
Liderazgo	0.24014	0.06264	3.834	0.000146
Comunicación	0.21721	0.05760	3.771	0.000186
Trabajo en equipo	0.35553	0.05677	6.262	9.62e-10

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.3298 on 408 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.5657, Adjusted R-squared: 0.5604

F-statistic: 106.3 on 5 and 408 DF, p-value: $< 2.2e-16$

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 42.5) por su media (tabla 42.3).

$$y=0.38543 + (0.02235 * 4.127) + (0.0829 * 4.201) + (0.24014 * 4.483) + (0.21721 * 4.408) + (0.35553 * 4.408)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.38543+0.0922384+0.3482629+1.0765476+0.9574617+1.5671762$$

$$y=4.4271169$$

Se observa que la variable que tiene un mayor impacto es trabajo en equipo con 1.5671762, mientras que la de menor impacto es negociación con 0.0922384. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.4271169.

DISCUSIÓN

El municipio de Xalapa registra la existencia de 24 717 unidades económicas en todos los sectores de la economía, de las cuales alrededor de 99 % son micro y pequeñas empresas que generan 72 % de empleos y contribuyen con 69 % del producto interno bruto municipal, por lo que es incuestionable el impacto económico y social que tienen para la entidad. La presente investigación logra determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las mypes, lo cual propicia efectos significativos en la operación del negocio y, por añadidura, en su productividad y competitividad, donde resulta que las variables negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, tienen un efecto incremental sobre el clima organizacional, todas ellas, en mayor o menor medida.

Los resultados de la ecuación de regresión arrojan que las variables con mayor efecto son trabajo en equipo, seguida de liderazgo, mientras que la de menor es negociación. El impacto total que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.4271169. El coeficiente de determinación (R^2) calculado explica 56.57 % de la variación de la variable clima organizacional, éste manifiesta la relación existente con las variables independientes negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

Con la evidencia estadística obtenida, al comparar el valor P con el nivel de significación usado, se rechaza H_0 , por lo que la proposición de que las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype se considera verdadera. Se corrobora la perspectiva de Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites

(2021), respecto a que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional.

En el interior de las organizaciones, se crean relaciones interpersonales y se integran grupos de trabajo, conformados en equipos, tendientes a generar efectos sinérgicos para el logro de los objetivos del negocio. Para este propósito, el desarrollo de habilidades gerenciales por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional, un mejor clima organizacional se traduce en mejores resultados en los ámbitos financieros, administrativos y productivos. Si bien los propietarios o gerentes de las mypes xalapeñas deben poseer las tres habilidades directivas básicas: conceptual, humana y técnica, a la luz del presente estudio, son las variables negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Debido a lo anterior, es deseable diseñar programas de capacitación que permitan a los directivos de las micro y pequeñas empresas desarrollar sus habilidades gerenciales, sobre todo aquellas que les permitan interactuar con otros individuos, fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes de un equipo de trabajo y realizar las actividades propias de la dirección de sus negocios, con el propósito de obtener ventajas competitivas sostenibles que faciliten el logro de los objetivos.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Gogoi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.

- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>

- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Valladolid, Yucatán, México

Management skills and the
organizational climate in micro
and small businesses in Valladolid,
Yucatan, Mexico

MIRNA YAMILI YAM PUC, ERICK ALBERTO CUPUL BURGOS,
JESUS ANTONIO SANTOS TEJERO Y DIANA ARACELLY
LORIA ARJONA

*Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico Superior de
Valladolid*

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva liderazgo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con 1.8015426; asimismo, existe un mayor porcentaje de microempresas dedicadas al ramo de otras actividades comunitarias, sociales y personales, se resalta que en el indicador de clima organizacional existe un coeficiente de variación correlacional igual a la unidad, lo que indica un alto grado de relación entre ellos.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the leadership management ability variable is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with 1.8015426; Likewise, there is a higher percentage of microenterprises dedicated to the field of other community, social and personal activities, it is highlighted that in the organizational climate indicator there is a coefficient of correlational variation equal to unity, which indicates a high degree of relationship between them.

Palabras clave: habilidades directivas, liderazgo y mypes.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes,

de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 43.1.).

Tabla 43.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como

administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se

han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 43.2.

Tabla 43.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual

consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Valladolid, Yucatán, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 458 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 36.9 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 63.1 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 79 años, con un promedio de 42 años y una moda de 45 años. El 23.1 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 42.4 % con nivel media superior, 31.2 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 68.6 % seguidos de los solteros con 20.3 %.

La mayoría de los negocios 65.9 % pertenecen al giro comercial, un 32.1 % a la prestación de servicios y sólo 2 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 18.8 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 90 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 85.6 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 69 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.

H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos

humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 43.3.

Tabla 43.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.424	0.821	4.184	0.470
Toma de decisiones	0.308	0.867	4.260	0.440
Liderazgo	0.419	0.901	4.366	0.431
Comunicación	0.483	0.885	4.348	0.414
Trabajo en equipo	0.437	0.908	4.346	0.453
Clima Organizacional	1	0.899	4.369	0.450

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 43.4, el ajuste absolutorio muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.013 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.046, en ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.999 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.999 consideramos ajustes óptimos.

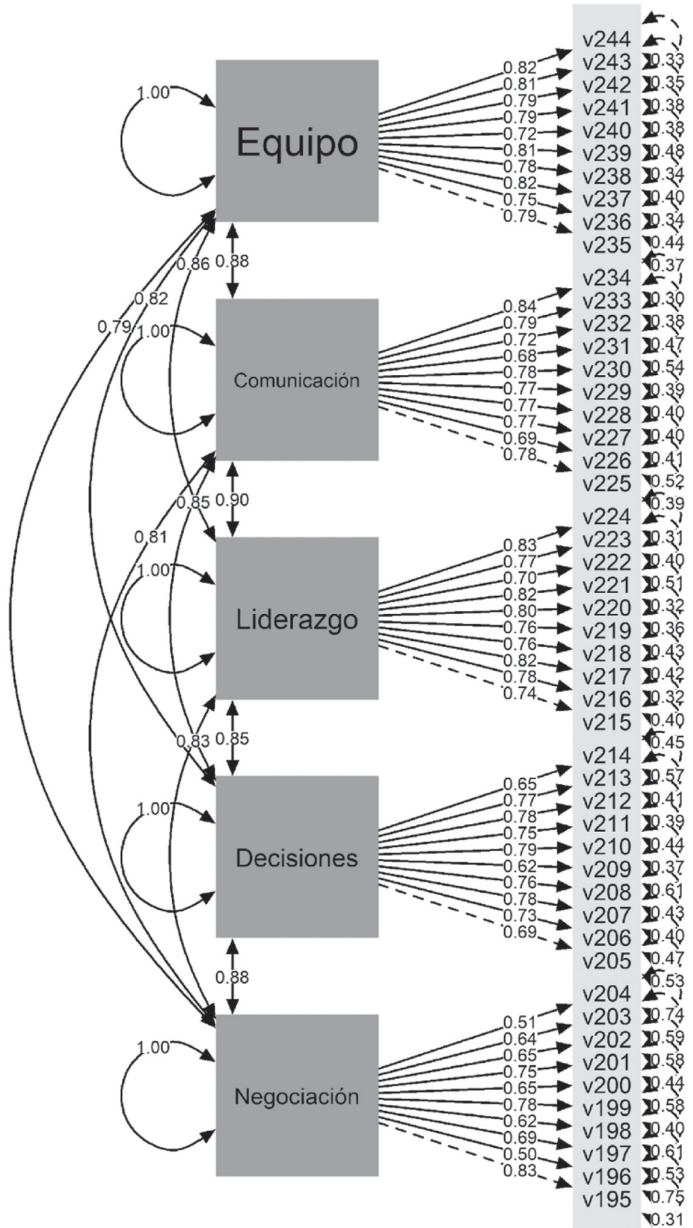


Figura 43.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 43.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 43.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 43.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 43.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-1.53806	-0.06511	-0.00662	0.08289	1.03831
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.12856	0.12856	1.000	0.318
Negociación	0.02362	0.03435	0.688	0.492
Toma de decisiones	0.04070	0.04316	0.943	0.346
Liderazgo	0.41263	0.04646	8.881	< 2e-16
Comunicación	0.23621	0.04941	4.781	2.37e-06
Trabajo en equipo	0.26224	0.03929	6.674	7.30e-11

Signif. codes: 0 ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1

Residual standard error: 0.2409 on 452 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.7163, Adjusted R-squared: 0.7132

F-statistic: 228.3 on 5 and 452 DF, p-value: < 2.2e-16

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 43.5) por su media (tabla 43.3).

$$y=0.12856 + (0.02362 * 4.184) + (0.0407 * 4.26) + (0.41263 * 4.366) + (0.23621 * 4.348) + (0.26224 * 4.346)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.12856+0.0988261+0.173382+1.8015426+1.0270411+1.139695$$

$$y=4.3690468$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es liderazgo con 1.8015426, mientras que la de menor impacto es negociación con 0.0988261. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.3690468.

DISCUSIÓN

Entre los resultados encontrados, se tiene en la tabla de clasificación que, de acuerdo con el sector y el tamaño de empresa, existe un mayor porcentaje de microempresas dedicadas al ramo de otras actividades comunitarias, sociales y personales con 95 % y 0.4 % como pequeña empresa; de la misma forma, se observa que comercio al por mayor y menor representa 92 % como microempresa y 0.7 % como pequeña empresa.

En la tabla de la definición conceptual de las variables de investigación, se mencionan los seis principales enfoques para medir las habilidades directivas respecto al clima organizacional, las cuales son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y clima organizacional.

En la tabla del alfa de Cronbach y correlación de las variables, se resalta que en el indicador de clima organizacional se tiene un coeficiente de variación correlacional igual a 1, lo que indica un alto grado de relación entre el indicador y el clima organizacional; de la misma forma, el coeficiente Cronbach representa un nivel bueno respecto a su coeficiente de 0.8999, a diferencia de la variable toma de decisiones, la cual tiene un coeficiente correlacional muy bajo de 0.308 respecto a la relación entre dichas variables. De manera general, el coeficiente Cronbach se encuentra en un nivel bueno.

En el diagrama de resultados del modelo estructural, se observa cómo se entrelazan las diferentes variables, en el que además se explica las relaciones causa-efecto entre éstas. Ante ello, se tiene que la variable trabajo en equipo muestra correlación de 0.88 % con la variable comunicación, 0.86 % con la variable liderazgo, 0.82 % con la variable toma de decisiones, y 0.79 % con la variable negociación, con lo cual se denotan las relaciones.

En la tabla de regresión lineal, se tiene que la variable que tiene mayor impacto es liderazgo con 1.8015426, mientras que la de menor impacto es negociación con 0.0988261. El impacto total que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.3690468.

El modelo ajustado representa los coeficientes de estimación de 0.12, 0.23, 0.04, 0.41, 0.23, correspondientes a sus respectivas variables (trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, toma de decisiones y negociación), con un error estándar de 0.2409. También se puede apreciar un coeficiente de determinación de 0.7163 y un coeficiente de correlación lineal múltiple de 0.6132; esto denota un grado elevado en la relación del modelo.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogozi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>

- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaruel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing*, Vienna, Austria. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Portoviejo, Manabí, Ecuador

Management skills and the
organizational climate in micro and
small companies in Portoviejo, Manabi,
Ecuador

MARTHA YADIRA GARCÍA BRIONES, MARÍA ELIZABETH
ARTEAGA GARCÍA, MERCEDES ELINA INTRIAGO CEDEÑO Y
MARÍA ELENA TORRENS PÉREZ

Universidad San Gregorio de Portoviejo

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva trabajo en equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con 1.5309425, donde el impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.4429439, por lo que se constató la repercusión positiva de las habilidades directivas sobre el clima organizacional de las mypes. Esto permitió validar la hipótesis planteada de que las habilidades directivas inciden en el clima organizacional. Como recomendación, se debe trabajar en las variables de negociación y toma de decisiones para que las mypes se desarrollen de forma integral y estratégicamente.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the variable of teamwork managerial ability is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with 1.5309425, where the total impact of managerial skills on the organizational climate is 4.4429439, therefore that the positive impact of management skills on the organizational climate of mypes was verified. This allowed us to validate the hypothesis that managerial skills affect the organizational climate. As a recommendation, work should be done on the negotiation and decision-making variables so that the mypes develop comprehensively and strategically.

Palabras clave: clima organizacional, habilidades gerenciales, mype y clima organizacional, liderazgo organizacional.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión

en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales, así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, la cual tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como

en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 44.1.).

Tabla 44.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes

características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello por lo que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, las que en su conjunto aportan al éxito

de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 44.2.

Tabla 44.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Portoviejo, Ecuador, Ecuador, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 383 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 49.1 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 50.9 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 76 años, con un promedio de 43 años y una moda de 45 años. El 53 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 38.6 % con nivel media superior, 7.6 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 54 % seguidos de los solteros con 26.4 %.

La mayoría de los negocios 39.4 % pertenecen al giro comercial, un 12.5 % a la prestación de servicios y sólo 48 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 17.8 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 85.9 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 88.5 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 71 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.

H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 44.3.

Tabla 44.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con		Media	Desviación Estándar
	clima	Cronbach		
Negociación	0.437	0.886	4.256	0.548
Toma de decisiones	0.536	0.926	4.379	0.482
Liderazgo	0.66	0.956	4.446	0.469
Comunicación	0.655	0.950	4.427	0.461
Trabajo en equipo	0.678	0.959	4.437	0.456
Clima Organizacional	1	0.935	4.443	0.470

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 44.4, el ajuste absoluto muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de

0.047, en ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 1 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 1 consideramos ajustes óptimos.

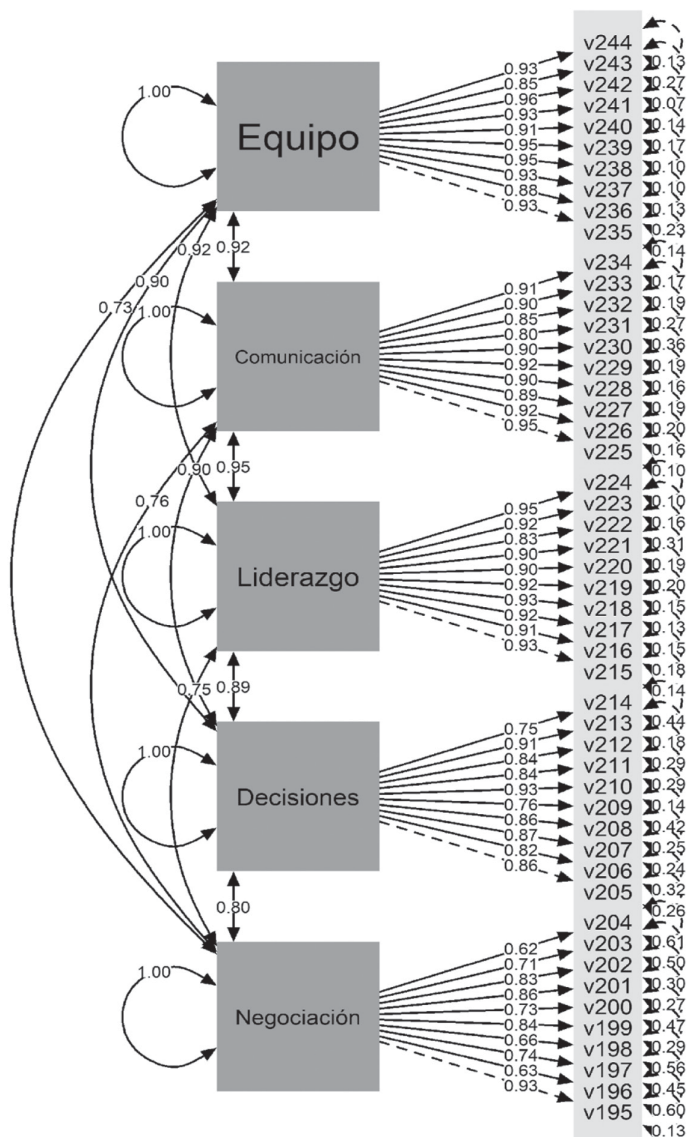


Figura 44.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 44.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 44.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 44.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 44.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Median	3Q	Max
-1.21485	-0.03751	0.00199	0.06820	0.96249
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.19548	0.12042	1.623	0.10536
Negociación	0.05518	0.02630	2.098	0.03656
Toma de decisiones	0.09475	0.04659	2.034	0.04269
Liderazgo	0.30396	0.05525	5.502	6.96e-08
Comunicación	0.16159	0.05934	2.723	0.00677
Trabajo en equipo	0.34504	0.05631	6.128	2.25e-09

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.2245 on 377 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.7751, Adjusted R-squared: 0.7721

F-statistic: 259.8 on 5 and 377 DF, p-value: $< 2.2e-16$

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 44.5) por su media (tabla 44.3).

$$y=0.19548 + (0.05518 * 4.256) + (0.09475 * 4.379) + (0.30396 * 4.446) + (0.16159 * 4.427) + (0.34504 * 4.437)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.19548+0.2348461+0.4149102+1.3514062+0.7153589+1.5309425$$

$$y=4.4429439$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 1.5309425, mientras que la de menor impacto es negociación con 0.2348461. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.4429439.

DISCUSIÓN

Con respecto al estudio realizado en las mypes de Portoviejo, Manabí, Ecuador, se constató la repercusión de las habilidades directivas sobre el clima organizacional de las mypes de forma positiva, lo que destaca la competitividad de éstas en el contexto de provincia y país (Pineda & Valencia, 2011; Briones et al., 2022), garantizando una gestión organizativa con eficiencia, además de ser transmitida como elemento de la cultura organizacional en cuanto al comportamiento de los trabajadores que aprenden de la actuación de los líderes (Sarmentero et al., 2022).

En la investigación realizada, todas las variables tienen consistencia interna, analizadas desde su alfa de Cronbach y su correlación con la variable del clima organizacional, es apreciable que sólo la variable negociación obtuvo un valor inferior de 0.437, el resto tiene valores satisfactorios y muy positivos como trabajo en equipo, comunicación, liderazgo y toma de decisiones (donde el trabajo en equipo es la de mayor valor). Esto destaca que el liderazgo es una cualidad o habilidad existente en las mypes de Portoviejo, lo cual les favorece para desarrollar un trabajo en equipo satisfactorio producto de la comunicación efectiva y el liderazgo existente; estas variables endógenas tienen una relación causal recíproca y directa. Con ello, se valida la hipótesis planteada de que las habilidades directivas inciden en el clima organizacional. La variable de mayor impacto es trabajo en equipo con 1.5309425, la de menor impacto es negociación con 0.2348461. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.4429439. Atendiendo los resultados de la investigación, las mypes de Portoviejo deben enfatizar el trabajo de las variables toma de decisiones y negociaciones para un mejor aprovechamiento de las capacidades y los recursos existentes, así como poder ubicar

a las mypes en una posición estratégica más favorecedora, que contribuya, a su vez, en los resultados de las mypes, a fin de alcanzar lugares óptimos en toda su estructura y competencia, dentro de cada sector y en el país (Leyva-Carreras et al., 2018).

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogosi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Briones, M. Y. G., García, M. E. A., Cedeño, M. E. I., & Pérez, M. E. T. (2022). Capítulo 111. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Portoviejo, Manabí, Ecuador.
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe* (CEPAL).
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>

- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Pineda, H. I. A., & Valencia, J. B. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y ciencia*, 19(51), 41–49.
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Sarmentero Bon, I., Sánchez Suárez, Y., Rodríguez Sánchez, Y., Bravo Macías, C. C., & Torrens Pérez, M. E. (2022). Bibliometría sobre la cultura organizacional en el sector de la salud, ante la COVID-19. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(S 6), 427–436.
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Cartagena (distrito turístico y cultural de Cartagena), Cartagena, Colombia

Management skills and the organizational climate in micro and small businesses in Cartagena (tourist and cultural district of Cartagena), Cartagena, Colombia

SHIRLI LUCÍA HERNÁNDEZ MARTÍNEZ, ANDREA MARCELA TORRES PAYARES, CÉSAR GERARDO MÁRQUEZ MORALES Y ELKIN NEGRETE NAIZIR

Universidad del Sinú Elías Bechara Zainum, Seccional Cartagena

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Por el tamaño de la muestra, es pertinente tomar los valores con ciertas reservas, ya que pueden adolecer de significancia estadística. Estos resultados presentan un nivel bajo de confiabilidad, menor al establecido por la red. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal

y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva trabajo en equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, la cual puntúa 2.5061982, sugiriendo que promover una cultura de colaboración y cooperación genera un clima organizacional positivo. Un enfoque centrado en trabajo en equipo puede mejorar la comunicación, que de acuerdo con el resultado es la variable de menor impacto con -0.0714647 , valor negativo que puede indicar que la comunicación puede tener un efecto adverso en el clima organizacional en este contexto específico. Sin embargo, es importante destacar que la comunicación continúa siendo una habilidad directiva relevante para el buen funcionamiento de una organización. En general, el impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.3429163, lo cual indica que estas habilidades tienen una influencia significativa en la percepción y el ambiente dentro de la organización.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. Due to the size of the sample, it is pertinent to take the values with certain reservations, since they may suffer from statistical significance. These results present a low level of reliability, lower than that established by the network. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the variable of teamwork management ability is the one that has the greatest impact on the organizational climate, which scores 2.5061982, suggesting that promoting a culture of collaboration and cooperation generates a positive organizational climate. An approach focused on teamwork can improve communication, which according to the result is the variable with the least impact with -0.0714647 , a negative value that may indicate that communication may have an adverse effect on the organizational climate in this specific context. However, it is important to highlight that communication continues to be a relevant management skill for the proper functioning of an organization. In general, the total impact of management skills on the organizational climate is 4.3429163, which indicates that these skills have a significant influence on the perception and environment within the organization.

Palabras clave: clima organizacional, habilidades directivas, micro y pequeñas empresas.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100

millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales, así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 45.1.).

Tabla 45.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por

experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 45.2.

Tabla 45.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Cartagena (distrito turístico y cultural de Cartagena), Cartagena, Colombia, cuya

cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 255 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 33.3 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 66.7 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 85 años, con un promedio de 43 años y una moda de 45 años. El 67.1 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 22 % con nivel media superior, 9.8 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 52.2 % seguidos de los solteros con 21.2 %.

La mayoría de los negocios 27.5 % pertenecen al giro comercial, un 24.7 % a la prestación de servicios y sólo 47.8 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 12.5 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 67.5 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 83.9 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 48.2 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.

H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades

directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Por el tamaño de la muestra, es pertinente tomar los valores con ciertas reservas, ya que pueden adolecer de significancia estadística. Estos resultados presentan un nivel bajo de confiabilidad, menor al establecido por la red.

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 45.3.

Tabla 45.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.48	0.904	4.190	0.557
Toma de decisiones	0.392	0.933	4.317	0.490
Liderazgo	0.509	0.941	4.390	0.471
Comunicación	0.47	0.950	4.347	0.482
Trabajo en equipo	0.513	0.957	4.349	0.474
Clima Organizacional	1	0.957	4.343	0.522

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 45.4, el ajuste absoluto muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.054, en ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 1 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 1.002 consideramos ajustes óptimos.

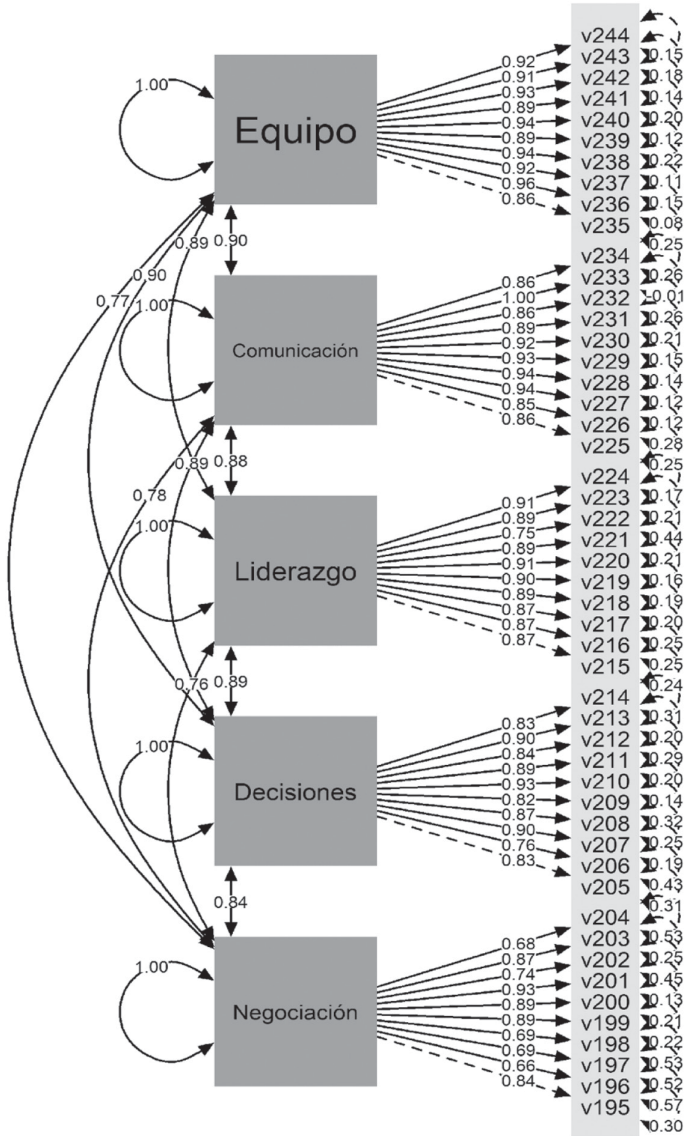


Figura 45.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 45.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 45.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 45.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 45.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-3.14855	-0.07205	-0.02127	0.08589	0.95884
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.53312	0.21517	2.478	0.0139
Negociación	0.25246	0.05373	4.699	4.33e-06
Toma de decisiones	0.00615	0.09013	0.068	0.9457
Liderazgo	0.06622	0.08396	0.789	0.4310
Comunicación	-0.01644	0.09121	-0.180	0.8571
Trabajo en equipo	0.57627	0.08930	6.453	5.67e-10

Signif. codes: 0 '****' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.3415 on 249 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.5796, Adjusted R-squared: 0.5712

F-statistic: 68.66 on 5 and 249 DF, p-value: < 2.2e-16

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 45.5) por su media (tabla 45.3).

$$y=0.53312 + (0.25246 * 4.19) + (0.00615 * 4.317) + (0.06622 * 4.39) + (-0.01644 * 4.347) + (0.57627 * 4.349)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.53312+1.0578074+0.0265496+0.2907058+-0.0714647+2.5061982$$

$$y=4.3429163$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 2.5061982, mientras que la de menor impacto es comunicación. con -0.0714647 . El impacto total que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.3429163.

DISCUSIÓN

El clima organizacional es fundamental para cualquier empresa, el cual hace referencia al estado emocional y psicológico que se desarrolla en el interior de una organización. Es de gran relevancia, pues aumenta los índices de productividad, genera un ambiente cómodo, disminuye el ausentismo laboral, produce satisfacción laboral y retención de talentos, y crea buena reputación para la organización, así como bienestar a sus colaboradores.

Las variables objeto de estudio (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo) muestran correlaciones positivas con el clima organizacional. Los valores de correlación varían entre 0.392 y 0.513, lo que indica que estas variables están relacionadas de manera significativa con el clima organizacional. Los coeficientes de regresión muestran que todas las variables independientes, excepto la comunicación, son de gran influencia.

Con el análisis individual, se concluye que el mayor impacto sobre el clima organizacional obtenido se generó en la variable trabajo en equipo con un resultado de 2.5061982, lo que destaca la importancia de éste en las mypes de la ciudad, por lo que se sugiere fomentar el trabajo colaborativo, que motiva la participación activa de los miembros de la organización, consolida las relaciones interpersonales, realza y valora el aporte individual de los participantes, construyendo escenarios de relación y trabajo conjunto que facilitan la obtención de manera efectiva y eficiente de metas organizacionales que repercuten en un clima organizacional positivo.

La negociación y el liderazgo, en un segundo y tercer lugar, en la escala de impacto con 1.0578074 y 0.2907058, respectivamente, representan variables de gran importancia en el escenario de los desafíos y las tensiones que viven las mypes. Esto se refiere a la capacidad de conciliación por medio de la consecución de acuerdos mutuos que permiten resolver conflictos a favor del bienestar de los actores, y que sólo podrá ser posible con la capacidad de liderazgo que los gerentes o mandos medios puedan garantizar, como guías que son al tener la posibilidad de influir y motivar a su equipo de trabajo.

En cuarta instancia, la variable toma de decisiones, con un resultado de 0.0265496, invita a fortalecer la capacidad para la de toma de decisiones, donde se le permita al empleado participar, que se sienta involucrado y valorado, considerando diversas perspectivas en las que la experiencia colectiva fortalece el compromiso y el sentido de pertenencia.

La comunicación, con un resultado negativo de -0.0714647 , se presenta como una correlación inversa que puede ser inadecuada o deficiente con incidencia desfavorable en el clima organizacional, y que por ser una de las variables fundamentales para el buen funcionamiento organizacional, es una de las habilidades directivas que se debe fortalecer.

A partir de los resultados obtenidos y el análisis general de las variables, se concluye el grado de impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional, en este caso, en las mypes de la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia. La medición total obtenida es de 4.3429163, que para los estándares establecidos por los investigadores en este contexto específico corresponde a un resultado satisfactorio, existiendo una relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogoši-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>

- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe* (CEPAL).
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martinez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>

- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Engativá, Suba, Barrios Unidos, Kennedy, Fontibón y Teusaquillo, de la ciudad de Bogotá D.C., Colombia

Management skills and organizational
climate in micro and small companies
in Engativa, Suba, Barrios Unidos,
Kennedy, Fontibon and Teusaquillo,
from the city of Bogota D.C., Colombia

ELIANA PATRICIA SÁNCHEZ PARRA, HELMAN BALTAN
BEJARANO, IVÁN DARÍO MEDINA ROJAS Y MYRIAM AYDEE
MORENO GARZÓN

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Por el tamaño de la muestra, es pertinente tomar los valores con ciertas reservas, ya que pueden

adolecer de significancia estadística. Estos resultados presentan un nivel bajo de confiabilidad, menor al establecido por la red. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva trabajo en equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con una puntuación de 2.3079351. Con la aplicación del instrumento, se constata la relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional, denotando consistencia y correlación entre sus variables, al existir cierta homogeneidad y alta fiabilidad, preferentemente en clima organizacional, liderazgo y trabajo en equipo. Aunado a ello y mediante un modelo estructural, se esgrimen las cinco variables endógenas (trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación), que guardan reciprocidad en relación causal, donde puede observarse de la misma forma el impacto de las habilidades directivas en el clima organizacional, que mediante regresión lineal se identifica el trabajo en equipo, como la variable de mayor impacto en este rubro.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. Due to the size of the sample, it is pertinent to take the values with certain reservations, since they may suffer from statistical significance. These results present a low level of reliability, lower than that established by the network. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the variable of teamwork managerial ability is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with a score of 2.3079351. With the application of the instrument, the relationship between management skills and the organizational climate is verified, denoting consistency and correlation between its variables, as there is a certain homogeneity and high reliability, preferably in organizational climate, leadership and teamwork. In addition to this and through a structural model, the five endogenous variables (teamwork, communication, leadership, decision-making and negotiation) are used, which reciprocate in a causal relationship, where the impact of skills can be observed in the same way. directives in the organizational climate, which through linear regression identifies teamwork as the variable with the greatest impact in this area.

Palabras clave: clima organizacional, liderazgo, habilidades directivas, mypes.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. En el caso de Colombia, de acuerdo con información de la Cámara de Comercio de Bogotá, entidad que trabaja para impulsar el crecimiento y fortalecimiento de las empresas en Bogotá, brindando servicios de apoyo, capacitación

y asesoría a los emprendedores y empresarios de la región, la ciudad capital donde se encuentran las seis localidades objeto del presente estudio cerró a diciembre de 2022 con 426.905 empresas activas, de éstas 93.7 % son microempresas, 4.5 % pequeñas, 1.2 % medianas y 0.6 % grandes. Con respecto a las localidades analizadas, se tienen los siguientes datos: Suba (53.391-12.5 %), Kennedy (42.435-9.9 %), Engativá (39.352-9.2 %), Fontibón (21.477-5 %), Barrios Unidos (20.295-4.8 %) y Teusaquillo (15.614-3.7 %) (Cámara de Comercio de Bogotá, 2023).

Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas por hasta 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas et al., 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del

clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales, así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 46.1.).

Tabla 46.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por

experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 46.2.

Tabla 46.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

Fuente: elaboración propia.

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Engativá, Suba, Barrios Unidos, Kennedy, Fontibón Teusaquillo, de la ciudad de Bogotá D.C., Colombia, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 169 encuestas válidas en el periodo del 25 de abril al 06 de junio de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 46.7 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 53.3 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 21 a 74 años, con un promedio de 42 años y una moda de 42 años. El 38.5 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 40.2 % con nivel media superior, 20.7 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 42 % seguidos de los solteros con 29.6 %.

La mayoría de los negocios 46.7 % pertenecen al giro comercial, un 10.1 % a la prestación de servicios y sólo 43.2 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 20.1 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 82.8 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 82.2 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 73.4 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.

H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último,

la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Por el tamaño de la muestra, es pertinente tomar los valores con cierta prudencia, ya que pueden adolecer de significancia estadística. Estos resultados presentan un nivel bajo de confiabilidad, menor al establecido por la red.

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 46.3.

Tabla 46.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.396	0.822	4.175	0.485
Toma de decisiones	0.457	0.874	4.279	0.469
Liderazgo	0.463	0.918	4.389	0.470
Comunicación	0.564	0.887	4.401	0.406
Trabajo en equipo	0.427	0.901	4.372	0.414
Clima Organizacional	1	0.918	4.362	0.495

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 46.4, el ajuste absolutorio muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.069, en ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 1 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 1.003 consideramos ajustes óptimos.

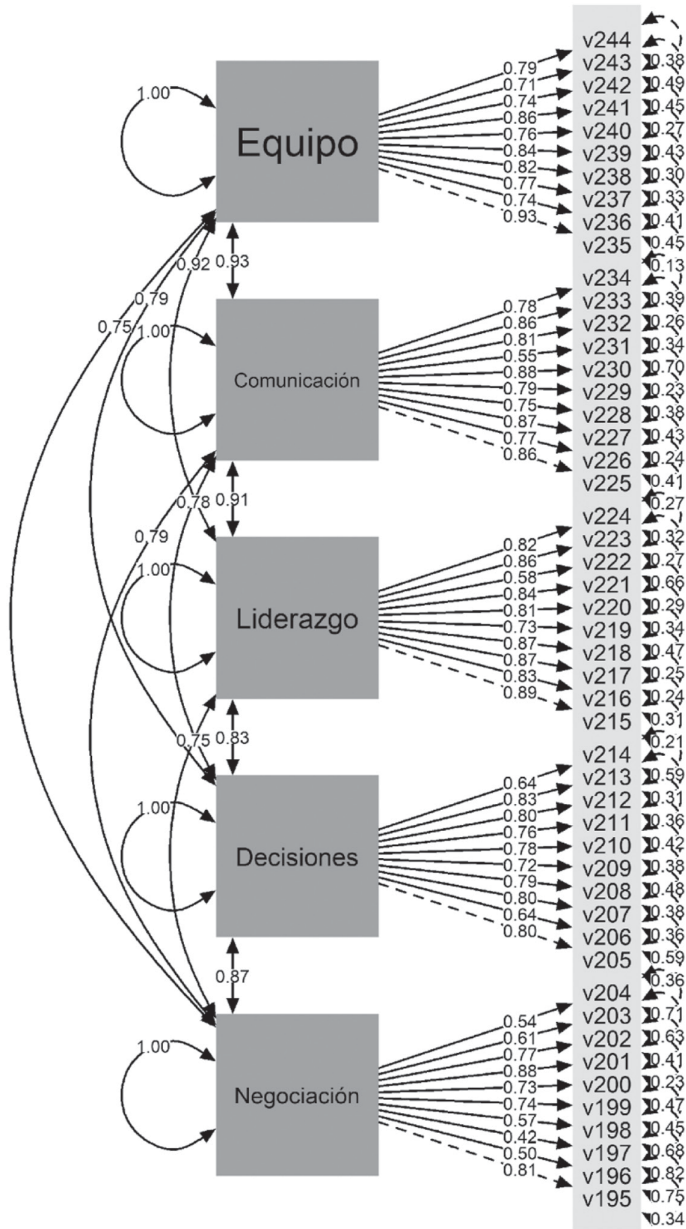


Figura 46.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 46.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 46.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 46.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 46.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-2.96914	-0.06751	0.02365	0.10021	0.92303
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.26960	0.30578	0.882	0.3793
Negociación	0.10944	0.08228	1.330	0.1853
Toma de decisiones	0.06564	0.09558	0.687	0.4932
Liderazgo	-0.01303	0.09527	-0.137	0.8914
Comunicación	0.25069	0.12788	1.960	0.0517
Trabajo en equipo	0.52789	0.12246	4.311	2.81e-05

Signif. codes: 0 '****' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.3443 on 163 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.5306, Adjusted R-squared: 0.5162

F-statistic: 36.85 on 5 and 163 DF, p-value: < 2.2e-16

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 46.5) por su media (tabla 46.3).

$$y=0.2696 + (0.10944 * 4.175) + (0.06564 * 4.279) + (-0.01303 * 4.389) + (0.25069 * 4.401) + (0.52789 * 4.372)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.2696+0.456912+0.2808736+-0.0571887+1.1032867+2.3079351$$

$$y=4.3614187$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 2.3079351, mientras que la de menor impacto es liderazgo con -0.0571887 . El impacto total que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.3614187.

DISCUSIÓN

A diferencia de la mediana y gran empresa, las mypes presentan talanqueras en varias aristas clave como resulta ser las habilidades gerenciales y su impacto en el clima organizacional a fin de mejorar sustancialmente su competitividad. En el presente estudio, se trabaja con un conjunto de variables endógenas que llegan a presentar gran incidencia en el clima organizacional y de alta sensibilidad en los gerentes que respondieron el instrumento propuesto en el presente estudio con la premisa de dilucidar cuáles son esas habilidades directivas que tienen mayor repercusión en sus empresas; no obstante, existe una buena ponderación por parte de ellos, ya que consideran que cada una de esas habilidades guardan relevancia con las estrategias abordadas desde sus objetivos constitutivos. En ese orden de ideas, la negociación, la toma de decisiones, el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo, son necesarios al presentar sinergia, ser complementarios y aportar significativamente al sentido de la organización.

Con lo obtenido en la regresión que demuestra mayor impacto de la variable trabajo en equipo, teniendo una mayor repercusión sobre el clima organizacional –dado que existe simbiosis entre ellas, por lo que la cohesión llega a ser fuerte al vincular la colaboración y el apoyo entre los miembros de la organización a fin de darle cumplimiento a los objetivos planteados desde adentro–, es en este punto donde los líderes manifiestan la importancia de llevar a cabo los procesos de la mejor forma posible utilizando su capital humano de manera idónea. No obstante, más allá de la variable mencionada (y a pesar de que la variable liderazgo es la que tiene menor impacto y repercusión), existe una incidencia de las otras variables

con relación al clima organizacional, por lo que existe coherencia con el planteamiento de la hipótesis alternativa.

De esta manera, se puede apreciar que las habilidades gerenciales, además de tener una estrecha relación con el clima organizacional, son determinantes para que las mypes puedan obtener ventajas competitivas a largo plazo y de manera sostenible. Asimismo, la importancia de que la dirección potencialice estas habilidades gerenciales, las cuales conllevan toda una gestión abierta al cambio e influyen de manera positiva en el comportamiento organizacional de sus miembros. En ese sentido, el reto de la micro y pequeña empresa es potenciar sus habilidades gerenciales con ese conjunto de herramientas que les permita desarrollar una cultura de crecimiento al aprender y entrenar cada una de sus variables.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogozi-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). *Métricas de dinámica empresarial*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/informacion-especializada/observatorio/dinamica-empresarial>
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2ben%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>

- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de La Victoria, Perú, Perú

Management skills and the
organizational climate in micro
and small companies in La Victoria,
Peru, Peru

BERTHA SILVA NARVASTE, JEAN PIERRE WONG SILVA, ADOLFO
SILVA NARVASTE Y PAULA MILAGROS CHIOK PÉREZ

Universidad César Vallejo

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que la variable de la habilidad directiva trabajo en equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con puntuación de 2.1384509. Las actividades del sector y tamaño de la empresa mostraron que 92 % de comercio al por mayor y menor, seguido con 89 % de hoteles y restaurantes, así como de servicios sociales y salud, los cuales tienen mayor impacto en las habilidades directivas sobre el clima organizacional. La relación arrojó ser recíproca y positiva en la comunicación y el clima en 0.416 y 0.407, respectivamente, en donde se notó mayor efecto. En las otras variables, hubo menor impacto, como liderazgo, decisiones y negociación; todas

calificaron una relación causal directa. Por ello, señalamos que el buen desempeño de la empresa está relacionado con las habilidades directivas y el buen clima organizacional.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, it can be observed that the variable of teamwork management ability is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with a score of 2.1384509. The activities of the sector and size of the company showed that 92 % of wholesale and retail trade, followed with 89 % of hotels and restaurants, as well as social and health services, which have the greatest impact on management skills on climate organizational. The relationship was found to be reciprocal and positive in communication and climate at 0.416 and 0.407, respectively, where the greatest effect was noted. In the other variables, there was less impact, such as leadership, decisions and negotiation; all rated a direct causal relationship. Therefore, we point out that the good performance of the company is related to management skills and a good organizational climate.

Palabras clave: liderazgo, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos

y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 47.1.).

Tabla 47.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados

en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 47.2.

Tabla 47.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de La Victoria, Perú, Perú, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 771 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 59.4 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 40.6 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 18 a 85 años, con un promedio de 43 años y una moda de 45 años. El 13.5 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 32.2 % con nivel media superior, 52.3 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 44.9 % seguidos de los solteros con 33.6 %.

La mayoría de los negocios 50.1 % pertenecen al giro comercial, un 6.6 % a la prestación de servicios y sólo 43.3 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 16.3 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 50 trabajadores, de las empresas el 96.5 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 87.8 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 74.8 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 47.3.

Tabla 47.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con		Media	Desviación Estándar
	clima	Cronbach		
Negociación	0.416	0.798	4.054	0.498
Toma de decisiones	0.301	0.802	4.156	0.437
Liderazgo	0.358	0.837	4.277	0.373
Comunicación	0.407	0.876	4.231	0.456
Trabajo en equipo	0.37	0.873	4.253	0.430
Clima Organizacional	1	0.866	4.250	0.455

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 47.4, el ajuste absoluto muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.049 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.058,

en ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.989 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.988 consideramos ajustes óptimos.

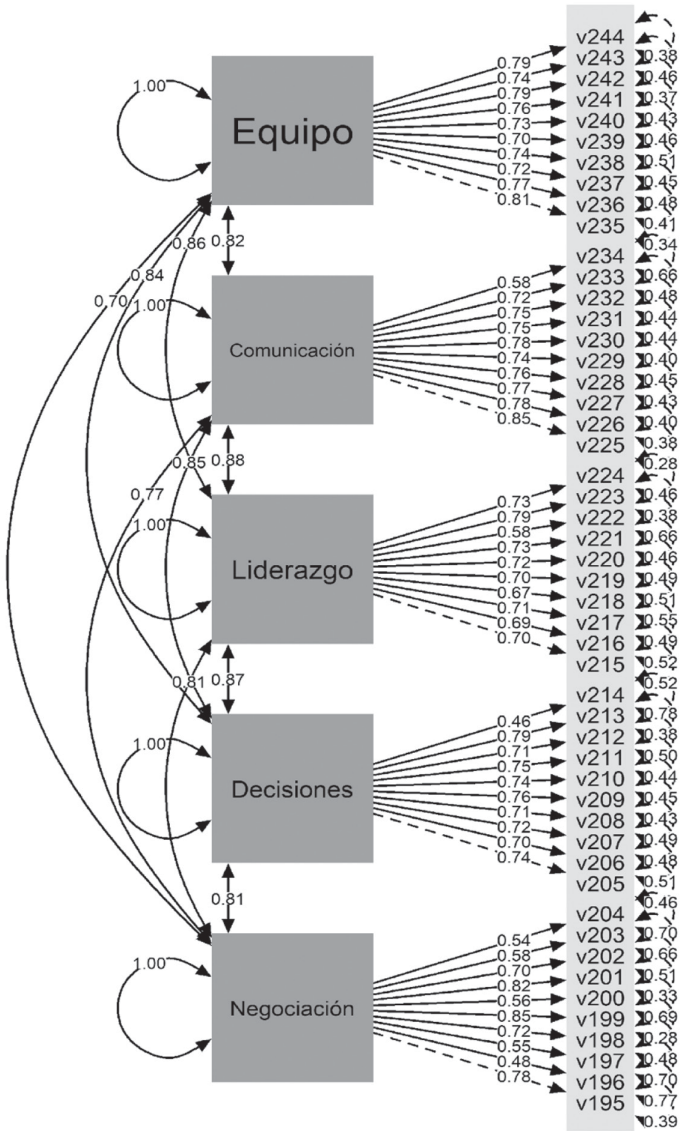


Figura 47.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 47.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 47.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 47.5.

Fórmula:

$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$

Tabla 47.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-2.24681	-0.06918	0.00122	0.11589	1.22830
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	0.33042	0.13235	2.497	0.0127
Negociación	0.03515	0.02951	1.191	0.2340
Toma de decisiones	0.02816	0.04028	0.699	0.4847
Liderazgo	0.30963	0.04793	6.460	1.86e-10
Comunicación	0.04667	0.03607	1.294	0.1961
Trabajo en equipo	0.50281	0.03668	13.708	$< 2e-16$

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.3046 on 765 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.5556, Adjusted R-squared: 0.5527

F-statistic: 191.3 on 5 and 765 DF, p-value: $< 2.2e-16$

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 47.5) por su media (tabla 47.3).

$$y=0.33042 + (0.03515 * 4.054) + (0.02816 * 4.156) + (0.30963 * 4.277) + (0.04667 * 4.231) + (0.50281 * 4.253)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=0.33042+0.1424981+0.117033+1.3242875+0.1974608+2.1384509$$

$$y=4.2501503$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 2.1384509, mientras que la de menor impacto es toma de decisiones con 0.117033. El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.2501503.

DISCUSIÓN

Nos propusimos determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Luego de múltiples actividades, cálculos y análisis, llegamos a concluir lo siguiente.

- La variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 2.1384509. Se torna relevante la colaboración conjunta entre los integrantes de un equipo de trabajo, por medio del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
- La variable de menor impacto es toma de decisiones con 0.117033, la cual significa decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
- El impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.2501503. Aburto y Bonales (2011), así como Brunet (2007) manifestaron que la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende de que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, al propiciar la formación de un clima organizacional, donde los empleados estén satisfechos con su organización.


- La variable habilidad directiva y equipo tiene mayor impacto con el clima organizacional, la cual puntúa 2.1384509. Se enfatiza lo indicado por Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) sobre que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar, las cuales constituyen, a su vez, destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades, reflejándose en el desempeño del rol gerencial el logro de objetivos y metas organizacionales, por conocimiento adquirido académicamente o por experiencias mediante el proceso de aprendizaje.
- La relación arrojó ser recíproca y positiva en la comunicación y el clima en 0.416 y 0.407, respectivamente, pues recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y las metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008). El clima organizacional es mediado entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados, desde cómo experimentan el trabajo en sus empresas (King et al., 2010).
- En las otras variables, hubo menor impacto, como liderazgo, decisiones y negociación, todas calificaron una relación causal directa. Finalmente, una vez más indicamos que el buen desempeño de la empresa está relacionado con las habilidades directivas y el buen clima organizacional.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogoši-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.

- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- 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>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaroel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>

- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: *Editorial Prentice Hall*.



Esta obra se imprimió bajo el cuidado de la Editorial Peter Lang Publishing, Inc. con dirección 80 Broad Street, 5th Floor, 10004 New York, United States, 1 de noviembre de 2023. El tiraje fue de 705 ejemplares más sobrantes para reposición.

Acerca de este libro

La Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) presenta el libro denominado *Habilidades directivas y clima organizacional. Resultados de una investigación en las micro y pequeñas empresas latinoamericanas*, como consecuencia de la investigación conjunta con 94 grupos de expertos. El objetivo de esta obra fue determinar el impacto que tienen las habilidades directivas (toma de decisiones, liderazgo, comunicación, negociación y trabajo en equipo) sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica.

Los hallazgos permiten observar patrones de comportamiento respecto a las habilidades directivas. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia de éste contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, se puede observar que dentro de las habilidades la que tiene mayor impacto es trabajo en equipo, mientras que la de menor impacto es toma de decisiones, las cuales afectan el clima organizacional de las mypes en América Latina.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple en México, Ecuador, Colombia y Perú, en empresas cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50; por su parte, para obtener 99 % de confiabilidad, con 1 % de error, se requería un muestra de 16 576 mypes al estudio; sin embargo, en el periodo del 1 de marzo al 30 de abril de 2023, se aplicó el estudio y se obtuvo una muestra de 45 927 mypes. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue

dirigida a los propietarios, directores o gerentes que son los que toman la mayor parte de las decisiones en las mypes. Los grupos de investigación capacitaron a un aproximado de 16 095 encuestadores, quienes tuvieron contacto directo con el empresario; posteriormente, los grupos de investigación validaron 39 865 encuestas y rechazaron 6 062, esto por cuestiones de validez del instrumento.

