



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA

TESIS

“HABILIDADES DIRECTIVAS COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD EN MICROEMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MÉRIDA, YUCATÁN: ESTUDIO DE CASO”.

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRA EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL

PRESENTA:

LIC. ANGÉLICA LETICIA VÁZQUEZ ALEJANDRO

ASESOR:

M.C. HERMILA ANDREA ULIBARRI BENITEZ

COASESOR:

DRA. MIREN BARRENETXEA AYESTA

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO.

SEPTIEMBRE DE 2017



DEPENDENCIA: DIV. DE EST. DE POSG. E INV.
No. DE OFICIO: X-440/2017

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

MÉRIDA, YUCATÁN A 22 DE SEPTIEMBRE DE 2017

C. ANGÉLICA LETICIA VÁZQUEZ ALEJANDRO
Pasante de Maestría en Planificación
de Empresas y Desarrollo Regional

De acuerdo al fallo emitido por su asesor el o (la) M.C. Hermila Andrea Ulibarri Benitez, co-asesorado bajo la supervisión de el o (la) Dra. Miren Barrenetxea Ayesta y la comisión revisora integrada por el o (la) Dra. María Antonia Morales González, el o (la) M.C. Andrés Miguel Pereyra Chan y la Dra. Ana María Canto Esquivel, considerando que cubre los requisitos establecidos en el Reglamento de Titulación de los Institutos Tecnológicos le autorizamos la impresión de su trabajo profesional con la TESIS:

"HABILIDADES DIRECTIVAS COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD EN MICROEMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MÉRIDA, YUCATÁN: ESTUDIO DE CASO"

ATENTAMENTE
IN HOC SIGNO VINCES

M. C. DANIEL ARCÁNGEL LÓPEZ SAURI
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

C.p. Archivo
DAIS/ija



S. E. P.
INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE MÉRIDA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



* SEP Instituto Tecnológico de Mérida, Km.5 Carretera Mérida-Progreso A.P 911
C.P 97119 Mérida Yucatán, México, Tels. 964-50-00, Ext. 10001, 10301
10601, 10201 e-mail: itm@itmerida.mx http://www.itmerida.mx



AGRADECIMIENTOS:

A mi directora de tesis:

Mtra. Hermila Ulibarri Benitez, gracias por todo su apoyo y paciencia para desarrollar este proyecto bajo su dirección. Gracias por todas las enseñanzas que me brindó, que van desde lo académico, hasta la vida personal, sin duda, reflejan la gran calidad de ser humano que es.

A mi Comité Tutorial:

Dra. Maria Antonia, Dra. Ana Maria, Mtro. Andrés Pereyra.

Gracias por su tiempo, consejos y oportunas observaciones, no solo me hicieron crecer en el plano académico, si no que me impulsaron a ser una mejor persona.

Al Instituto Tecnológico de Merida y al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT):

Agradezco infinitamente a estas instituciones, por los recursos invertidos en el desarrollo y promoción del conocimiento.

A mis compañeros y Amigos:

Grandes seres humanos de los que pude aprender muchísimo, gracias por compartir este tiempo conmigo, les llevo en el corazón.

DEDICATORIAS:

A Dios:

Por llevarme siempre de gloria en gloria. Gracias por que tus bendiciones han sido abundantes cada día, me haz acompañado en cada paso que he dado y hoy me permites alcanzar un sueño más.

A mis padres:

Por todo el esfuerzo, la confianza y amor depositados en mí. Me han dado todo lo que soy como persona, gracias por enseñarme a perseguir mis sueños.

A Félix:

Mi gran amor y compañero de vida, gracias por ser un pilar importante para mí. Me haz impulsado a ser una mejor persona.

A mi tío Ulises:

Por haberme acogido como un padre, y desbordar como siempre tanto amor y cariño.

RESUMEN

El entorno en el que conviven las empresas a nivel global, les exige crear y mantener altos niveles de competitividad para permanecer en el mercado. En este contexto, las micro, pequeñas y medianas empresas, adicionalmente enfrentan ciertas vulnerabilidades asociadas a su proporción, tamaño y recursos, que les impiden competir frente a corporaciones más desarrolladas. Es por ello, que el papel del líder o director se hace cada vez más importante en estas empresas, pues es él quien podrá identificar mejor que nadie los recursos y las capacidades que le permitirán a la MiPyMe obtener ventajas frente a sus competidores.

Sin duda, cada líder posee habilidades y características natas o que se han adquirido a lo largo de experiencias, estudios, entorno cultural etc., sin embargo, es de suma importancia indagar en aquellas que han sido comunes en empresas exitosas en el mismo sector; esto con la finalidad de entender y transmitir este conocimiento, hacia aquellas empresas con características similares que aún incursionan en el mercado o que se encuentran con algunas desventajas.

Esta investigación propone un instrumento de recolección de información basado en el análisis teórico de los principales autores contemporáneos que han estudiado esta temática. El instrumento fue diseñado en una escala de valoración Likert, y mediante 28 ítems evalúa la presencia de siete habilidades directivas (Comunicación, Motivación, Administración del Tiempo, Toma de decisiones, Resolución de conflictos, Negociación y Liderazgo).

Los principales resultados confirman que la presencia de las habilidades estudiadas influye en el éxito competitivo de la empresa. Para lograr el éxito empresarial es necesario que los altos mandos y ejecutivos posean habilidades que le permitan crear influencia sobre sus colaboradores a fin de cumplir con las metas organizacionales.

Palabras clave: Competitividad, Habilidades directivas, MiPymes.

ABSTRACT

The global environment in which the companies coexist, demands to create and maintain high levels of competitiveness, just to get permanence in the market. In this context, micro, small and medium-sized enterprises, additionally face certain vulnerabilities associated with the proportion, size and limited resources, that are prevented from competing against more developed corporations. That is why the role of the leader is increasingly important in these companies, because he is the unique one who can identify better than any more, what kind of resources and capabilities that allow the SME to gain advantages over its competitors.

Undoubtedly, each leader possesses abilities and natural characteristics or that have been acquired through experiences, studies, cultural environment etc., however, it is of the utmost importance to investigate those that have been common in successful companies in the same sector; with the purpose of understanding and transmitting this knowledge, towards those companies with similar characteristics that still enter the market or that are with some disadvantages.

This research proposes an instrument of information gathering based on the theoretical analysis of the main contemporary authors who have studied this theme. The instrument was designed on an assessment scale. Likert, and through 28 items evaluates the presence of seven management skills (Communication, Motivation, Time Management, Decision Making, Conflict Resolution, Negotiation and Leadership).

The main results confirm that the presence of the studied abilities influences the competitive success of the company. To achieve business success it is necessary that senior managers and executives possess skills that allow them to create influence over their collaborators in order to meet organizational goals.

Keywords: Competitiveness, Management skills, SME'S

ÍNDICE

RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes del estudio	1
1.2. Planteamiento del problema	3
1.3. Preguntas de investigación	5
1.3.1. Pregunta general de la investigación	5
1.3.2. Preguntas específicas de la investigación	5
1.4. Objetivos de la investigación.....	6
1.4.1. Objetivo general.....	6
1.4.2. Objetivos específicos	6
1.5. Justificación.....	7
1.6. Delimitación	8
1.7. Contenido de los capítulos.....	8
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Competitividad empresarial.....	10
2.1.1. Ventaja competitiva.....	10
2.1.2. La estrategia como fuente de ventaja competitiva.....	11
2.1.3 El éxito competitivo empresarial.....	12
2.2 Ambiente externo de la empresa:	12
2.3 Ambiente interno de la empresa:	13
2.4. Teoría de los Recursos y Capacidades	14
2.5. Recursos internos:	16
2.5.1. Tangibles:.....	17
2.5.2. Intangibles:.....	17

2.5.3. Humanos:	17
2.6. Capacidades:	18
2.7 Habilidades Directivas.....	18
2.7.1 Comunicación:	21
2.7.2 Motivación:	21
2.7.3. Administración del tiempo:	22
2.7.4 Toma de decisiones:.....	22
2.7.5 Resolución de conflictos:.....	23
2.7.6 Negociación:	23
2.7.7 Liderazgo:	24
CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL	25
3.1. El sector comercio:	25
3.1.1. Sector comercio en México:	25
3.1.2. Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas del sector comercio en México:	26
3.1.3. Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas del sector comercio en Yucatán:	28
3.2 Empresa comercializadora de ropa.....	29
3.2.1. Organigrama:	31
3.2.2. Oferta de Productos:	32
3.2.4. Mercado objetivo:	32
3.2.5 Antecedentes de la empresa.....	34
3.2.6 Situación Actual.....	34
CAPÍTULO 4 METODOLOGÍA	35
4.1. Tipo de investigación:	35
4.2. Diseño de la investigación:.....	35
4.2.1 Criterios de elegibilidad de la empresa de estudio:	38
4.2.2 Unidad de análisis:.....	38
4.2.3 Definición de variables:	38
4.3 Instrumentos de recolección:	40
4.3.1 Diagnóstico inicial:	40
4.3.2 Cuestionario de medición escala Likert:.....	40
4.4. Interpretación del cuestionario y Análisis de la información:	42

4.5.1 Prueba Piloto.....	43
CAPÍTULO 5. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	44
5.1 Sujetos de estudio.....	44
5.1.1 Demografía de los informantes:.....	44
5.2 Análisis de los resultados.....	46
5.2.1. Propietario.....	46
5.3. Propietario vs encargada de tiendas.....	63
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES	65
6.1 Conclusiones.....	65
6.2 Recomendaciones.....	67
BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXOS	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Habilidades Directivas.	20
Tabla 3.1 Clasificación de las MiPyMe´s.....	26
Tabla 3.2 Oferta de productos.....	32
Tabla 4.1: Variables de estudio.	39
Tabla 4.2 Estructura del instrumento de recolección.	41
Tabla 5.1 Distribución de los informantes en las tiendas.	44
Tabla 5.2 Escolaridad de los informantes.	46
Tabla 5.3 Autoevaluación Propietario.	47
Tabla 5.4 Empleado 01- Propietario.	48
Tabla 5.5 Empleado 02- Propietario.	49
Tabla 5.6 Empleado 03- Propietario.	49
Tabla 5.7 Empleado 04- Propietario.	50
Tabla 5.8 Empleado 05- Propietario.	50
Tabla 5.9 Encargada-Propietario.	51
Tabla 5.10 Percepciones promedio – Empleados- Propietario.	53
Tabla 5.11 Autoevaluación Encargada de tiendas.	56
Tabla 5.12 Empleado 01- Encargada de tiendas.....	57
Tabla 5.13 Empleado 02- Encargada de tiendas.	58
Tabla 5.14 Empleado 03- Encargada de tiendas.	58
Tabla 5.15 Empleado 04- Encargada de tiendas.	59
Tabla 5.16 Empleado 05- Encargada de tiendas.	59

Tabla 5.17 Percepciones promedio – Empleados- Encargada de tiendas. 62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.....	13
Figura 2.2. Principales aportes a la Teoría de los Recursos y Capacidades.....	15
Figura 2.3. Relación entre Recursos, Capacidades y ventaja Competitiva.	16
Figura 3.1. Participación de la rama 4632 Ropa y Accesorios de vestir.	27
Figura 3.2. Personal ocupado Rama 4632 Ropa y bisutería al por menor.	28
Figura 3.3. Las MiPyMe´s del sector comercio en Yucatán.	29
Figura 3.4. Ubicación de la empresa.	30
Figura 3.5. Organigrama de la empresa.	31
Figura 3.6. Tendencia del turismo en Yucatán 2010-2015.	33
Figura 4.1. Propuesta de diseño metodológico Villareal y Landeta.	36
Figura 4.2. Fases de la investigación.	37
Figura 4.3. Escala de puntuación.	42
Figura 5.1. Edades de los informantes.	45
Figura 5.2 Escolaridad de los informantes.....	45
Figura 5.3 Auto Evaluación Propietario.	48
Figura 5.4 Percepciones promedio – Empleados- Propietario.	54
Figura 5.5. Comparativo percepciones.	55
Figura 5.6 Autoevaluación encargada tiendas.	56
Figura 5.7 Percepciones promedio – Empleados- Encargada de tiendas.....	62
Figura 5.8. Comparativo percepciones- Encargada.....	63
Figura 5.9. Propietario vs Encargada de tiendas.....	64

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se plantean los antecedentes, el problema de investigación, su justificación y la delimitación del estudio.

1.1. Antecedentes del estudio

El tema de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMe's) ha sido ampliamente estudiado por la literatura económica, la cual ha denotado la importancia de estas en el desarrollo de cualquier país. A nivel mundial éstas empresas generan la mayor proporción de empleos y constituyen más del 90% de las unidades económicas (INEGI, 2014); Sin embargo, en las últimas décadas se ha observado que este tipo de empresas tienden a desaparecer en los primeros años de vida.

La presencia de las MiPyMe's en la economía mundial se puede confirmar estadísticamente, puesto que en países como España las MiPyMe's representan el 99.9% de las empresas y generan el 74.9% de los empleos (Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, 2014). Así mismo, estas empresas tienen una esperanza de vida al nacer de 5 años, misma que aumenta una vez superada la brecha (Dirección General de Economía, Estadística e Innovación Tecnológica, 2014).

En América Latina, la actividad empresarial revela similitud con el resto de los países a nivel internacional. El Ministerio de Economía Fomento y Turismo de Chile (2014), presentó un informe acerca del estudio de la dinámica empresarial de ese país en el periodo comprendido del 2005 al 2012; donde se dio a conocer que en promedio el 84.4% del total de empresas existentes en ese país fueron MiPyMe's. Por otra parte, en México de acuerdo a las cifras presentadas por ProMéxico (2014), las MiPyMe's representan el 99.8% de las empresas, generan el 72% del empleo en el país y tienen en promedio una esperanza de vida de 7.7 años. Las MiPyMe's conviven en un entorno de alta vulnerabilidad, por lo que su baja probabilidad de éxito ha sido asociada a diversos factores tales como: las carencias de innovación, falta de recursos financieros y malas prácticas empresariales (Morales, 2011). Por lo que es importante, considerar entonces, que la continuidad de las empresas está en relación con qué tan competitivas éstas puedan ser, si se toma en cuenta que la definición de competitividad, dicha

en términos simples, es el que entre las empresas que compiten en el mismo mercado, los clientes prefieran a una porque cuenta con ventajas competitivas (atributos, precios, etc.) que su competencia no tiene (Cantú, 2011).

En estudios empíricos algunos autores han abordado la competitividad como determinante de la supervivencia de las MiPyMe's. Como ejemplo, se puede destacar a Aragón y Rubio (2005), quienes realizaron un estudio para conocer los factores de éxito competitivo presentes en las pymes industriales españolas, donde se encontró que son dirección de recursos humanos, la gestión de los recursos financieros, la innovación y la tecnología, los recursos presentes en estas empresas.

Por otra parte, Estrada, García, y Sánchez, (2009), estudiaron cinco factores competitivos relacionados con el ambiente interno y su relación con el éxito de las MiPyMe's en México. Se encontró evidencia empírica respecto a que las MiPyMe's que tienen mayor éxito competitivo son aquellas que planean estratégicamente, que innovan en sus procesos, productos, gestión y en aquellas que tienen un nivel tecnológico superior frente a los competidores del mismo sector. Así mismo, Quijano, López, Jiménez y Ramírez (2015), realizaron un estudio sectorial en 150 MiPyMe's en Hermosillo, Sonora con respecto al sector comercio, encontrando que la capacidad de ventas, la calidad del producto o servicio y los recursos humanos, son los tres principales factores que influyen en el éxito competitivo de las MiPyMe's ubicadas en esta región.

Hernández, Quevedo y Hernández (2015), afirman que los recursos intangibles o las capacidades son las que determinan el éxito competitivo de las empresas del sector comercio y de servicios de Tamaulipas, siendo los recursos humanos y organizativos los más representativos, sin embargo, estas empresas dejan de un lado los recursos tecnológicos y apuestan por un intercambio económico poco innovador.

Específicamente los recursos humanos, son elementos decisivos en las organizaciones, puesto que sus habilidades, conocimientos, actitudes y valores, son los que ponen en práctica las creaciones productivas de la empresa (Grant, 2010), es por ello que estos recursos son parte esencial en la competitividad empresarial. Siendo el nivel de gestión de los recursos humanos lo que puede limitar (Aguilar, Lopez, Cacique y Henranández, 2015) o potencializar (Alcalde, 2016; Saratxaga, 2007; Álvarez y Apellaniz, 2016) las ventajas competitivas de una empresa.

En este sentido, es la figura del director o líder quien juega un papel determinante en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, puesto que “los buenos resultados” empresariales dependerán de sus habilidades para encausar y dirigir a sus empleados hacia el cumplimiento de estas metas (Lussier y Achua, 2016; Griffin, 2011.; Whetten y Cameron, 2011.; Aburto y Bonales, 2011; Valls, 2010; Madrigal, 2009; Rabouin, *et al.* 2008; Vázquez, 2006; Roman, 2004; Puchol, *et. al* 2003).

1.2. Planteamiento del problema

El proceso de globalización ha transformado el mercado mundial de bienes y servicios, ya que gracias al desarrollo y proliferación de nuevas tecnologías que faciliten el acceso y comunicación entre una región y otra, los mercados se han convertido en entes más complejos y en ocasiones con mayor especialización, transformando así el ambiente competitivo de la empresa.

La empresa representa el eje principal del sistema económico actual, por ende el éxito o fracaso de cada empresa en particular repercute en el conjunto empresarial y este a su vez tiene efectos agregados en el nivel de empleo, la tasa de crecimiento económico y en el nivel de bienestar de las personas (Fong, 2005). Dada la importancia de la empresa como el eslabón principal de la economía de un país, es conveniente destacar el papel que las Micros, Pequeñas y Medianas empresas (MiPyMe's) desempeñan en este sistema; ya que por sus características, facilidad de emprendimiento y accesibilidad constituyen la mayoría de los organismos sociales productivos en una economía.

En México, de acuerdo con las estadísticas presentadas por Proméxico (2014), el 99.8% de las empresas son MiPyMe's, mismas que generan el 72% de los empleos formales en el país y contribuyen con el 52% del producto interno bruto. Por otra parte, según el INEGI (2014), de las actividades económicas más importantes en las que predominan las MiPyMe's, se encuentran las empresas de manufacturas, comercio y servicios (privados no financieros).

Debido a las características del sector comercio (permite comercializar productos sin necesidad de transformarlos), es una actividad abundante en la economía mexicana, puesto que, una de

cada dos unidades económicas y tres de cada diez personas se dedican al sector Comercio (INEGI, 2014).

En Yucatán, del universo de 98,478 unidades económicas censadas en el 2014, aproximadamente 38,682 empresas se dedican al sector Comercio, lo que representa un porcentaje del 39.28%, seguido entre los más importantes por el sector servicios con un 34.75% y las manufacturas con un 22.98% (SEFOE, 2015). Lo anterior, denota que en Yucatán, así como en el resto del país, el sector comercio representa poco más del 30% de las empresas existentes.

En el entorno en el cual se desenvuelve la empresa existen diversos factores que determinan el tiempo de vida de la misma, por lo que su capacidad para sobrevivir dependerá de sus habilidades para desarrollar y mantener recursos y capacidades que conlleven a la obtención de una ventaja competitiva, de lo contrario, es probable que en el corto plazo la empresa continúe en el mercado, pero su margen de beneficio no estará operando al máximo, por lo que en el largo plazo podría traducirse en su desaparición (Fong,2005).

Dicho lo anterior y reflejando la importancia que representan las MiPyMe's del sector comercio en el engranaje de la economía mexicana y el efecto "multiplicador" que estas generan en el bienestar de sus clientes, empleados, proveedores, y la sociedad en su conjunto, es significativo indagar en aquellos factores que intervienen en la continuidad de estas empresas, por lo que la presente investigación pretende, mediante un estudio de caso, describir cuales son los principales recursos internos que intervienen en la ventaja competitiva sostenible que fortalezca la permanencia en el mercado de una comercializadora de ropa en la ciudad de Mérida Yucatán. Resultado de un diagnóstico preliminar a la unidad de análisis, se detectó que a pesar de contar con 60 años en el mercado, la empresa ha sufrido grandes transformaciones y que en su etapa actual, aún no ha logrado establecerse como una empresa líder en su rubro, esto, asociado al desconocimiento del grado de satisfacción de sus clientes, carencias en sistemas informáticos para inventarios y puntos de venta, así como una baja capacitación de los recursos humanos y ventajas competitivas altamente imitables por sus principales competidores. Cabe hacer mención que dentro de los recursos presentes en la empresa, destacan las buenas prácticas en la administración y un alto sentido del liderazgo, características que le han permitido a la empresa menguar las deficiencias antes mencionadas.

Esta investigación, le permitirá a la empresa de estudio identificar las principales problemáticas internas que disminuyen las oportunidades de crecimiento de la misma, así como centrar los esfuerzos en aquellos recursos que la distinguen de sus competidores de manera única y difícil de imitar, tales como los recursos humanos puesto que estos comprenden la experiencia, esfuerzos y conocimientos recopilados por los empleados a través de la actividad empresarial (Grant,2010).

De acuerdo a lo anterior, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

1.3. Preguntas de investigación

1.3.1. Pregunta general de la investigación

¿Cómo son las habilidades directivas presentes en la empresa de estudio necesarias para desarrollar ventajas competitivas que le permitan continuidad en el mercado?

1.3.2. Preguntas específicas de la investigación

¿Cómo son las habilidades directivas de comunicación presentes en la empresa de estudio, necesarias para desarrollar ventajas competitivas que permitan la continuidad de la empresa comercializadora de ropa ubicada en Mérida, Yucatán?

¿Cómo son las habilidades directivas de motivación presentes en la empresa de estudio, necesarias para desarrollar ventajas competitivas que permitan la continuidad de la empresa comercializadora de ropa ubicada en Mérida, Yucatán?

¿Cómo son las habilidades directivas de administración del tiempo presentes en la empresa de estudio, necesarias para desarrollar ventajas competitivas que permitan la continuidad de la empresa comercializadora de ropa ubicada en Mérida, Yucatán?

¿Cómo son las habilidades directivas de toma de decisiones presentes en la empresa de estudio, necesarias para desarrollar ventajas competitivas que permitan la continuidad de la empresa comercializadora de ropa ubicada en Mérida, Yucatán?

¿Cómo son las habilidades directivas de resolución de conflictos presentes en la empresa de estudio, necesarias para desarrollar ventajas competitivas que permitan la continuidad de la empresa comercializadora de ropa ubicada en Mérida, Yucatán?

¿Cómo son las habilidades directivas de negociación presentes en la empresa de estudio, necesarias para desarrollar ventajas competitivas que permitan la continuidad de la empresa comercializadora de ropa ubicada en Mérida, Yucatán?

¿Cómo son las habilidades directivas de liderazgo presentes en la empresa de estudio, necesarias para desarrollar ventajas competitivas que permitan la continuidad de la empresa comercializadora de ropa ubicada en Mérida, Yucatán?

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Describir la importancia de las habilidades directivas como un factor de competitividad que permitan la continuidad de la empresa comercializadora de ropa ubicada en Mérida, Yucatán.

1.4.2. Objetivos específicos

Describir las habilidades directivas de comunicación presentes en la empresa de estudio necesarias para desarrollar ventajas competitivas que permitan la continuidad de la empresa comercializadora de ropa ubicada en Mérida, Yucatán.

Describir las habilidades directivas de motivación presentes en la empresa de estudio necesarias para desarrollar ventajas competitivas que permitan la continuidad de la empresa comercializadora de ropa ubicada en Mérida, Yucatán.

Describir las habilidades directivas de administración del tiempo presentes en la empresa de estudio, necesarias para desarrollar ventajas competitivas que permitan la continuidad de la empresa comercializadora de ropa ubicada en Mérida Yucatán.

Describir las habilidades directivas de toma de decisiones presentes en la empresa de estudio, necesarias para desarrollar ventajas competitivas que permitan la continuidad de la empresa comercializadora de ropa ubicada en Mérida Yucatán.

Describir las habilidades directivas de resolución de conflictos presentes en la empresa de estudio necesarias para desarrollar ventajas competitivas que permitan la continuidad de la empresa comercializadora de ropa ubicada en Mérida Yucatán.

Describir las habilidades directivas de negociación presentes en la empresa de estudio necesarias para desarrollar ventajas competitivas que permitan la continuidad de la empresa comercializadora de ropa ubicada en Mérida Yucatán.

Describir las habilidades directivas de liderazgo presentes en la empresa de estudio necesarias para desarrollar ventajas competitivas que permitan la continuidad de la empresa comercializadora de ropa ubicada en Mérida Yucatán

1.5. Justificación

La dinámica del entorno económico actual, caracterizado por una alta competencia por cuotas de mercado y consumidores con altos niveles de exigencia, obligan a las empresas a desarrollar ventajas competitivas que les permitan mantenerse vigentes en el mercado; siendo la empresa el núcleo del sistema empresarial y fuente de beneficios para todos los actores relacionados con la misma, es de gran importancia aportar nuevos conocimientos que contribuyan a mantener su continuidad, siendo aún más relevante en el caso de las MiPyMe's que por sus características y gran número, representan el mayor porcentaje de las empresas en la economía de cualquier país.

La importancia de la realización de este estudio es proporcionar un marco de referencia apropiado a los atributos de las MiPyMe's ubicadas en Mérida Yucatán, con el fin de aumentar sus probabilidades de éxito; el objetivo principal de este documento es brindar a la empresa de estudio, un análisis de la presencia de las habilidades directivas que en combinación con sus

recursos y capacidades podrían generar y mantener una ventaja competitiva frente a sus competidores, lo que se traduciría en la oportunidad de mantenerse vigentes en el mercado.

La relevancia social de este estudio se ve reflejada en que a mayor continuidad de las MiPyMe's, los grupos de interés (proveedores, empleados, gobierno, universidades, etcétera), experimentan un mayor nivel de bienestar.

El valor teórico de esta investigación es muy amplio ya que podría tomarse de referencia para el estudio de cualquier tipo de empresa, sin embargo, contribuye en términos específicos en el vacío de conocimientos sobre las empresas pertenecientes al sector comercio del Estado de Yucatán, que por sus características representan uno de los sectores con mayor índice de establecimientos operando en este Estado. Finalmente, en cuanto al campo metodológico esta investigación podría tomarse de referencia, en otras investigaciones realizadas en la región.

1.6. Delimitación

La presente investigación realizará mediante un estudio de caso, un análisis de los recursos humanos, específicamente de las habilidades que posee el director de una empresa comercializadora de ropa ubicada en el centro histórico de la ciudad de Mérida, Yucatán.

La investigación se llevará a cabo en el periodo correspondiente a noviembre de 2015 a marzo de 2017, teniendo una duración aproximada de un año y cuatro meses.

Los sujetos de estudio serán el propietario y los empleados de la empresa.

1.7. Contenido de los capítulos

Este informe de investigación está estructurado en seis capítulos, los cuales se describen a continuación.

El capítulo 1, hace referencia a los conceptos introductorios de la investigación, tales como los antecedentes, el problema de investigación, la justificación y la delimitación del estudio.

En el capítulo 2, se presenta el esquema teórico que sustenta el estudio, tales como teorías, conceptos y las principales definiciones referentes a las habilidades directivas como determinantes de la competitividad de las microempresas comercializadoras.

El capítulo 3, muestra un panorama del contexto, las características, el giro y la rama en la que se encuentra la empresa de estudio.

En el capítulo 4, se describen el enfoque, tipo y diseño de investigación, así como los métodos utilizados para la recolección y análisis de los resultados.

En el capítulo 5, se describen los principales resultados obtenidos en el proceso de recolección de datos.

Finalmente, en el capítulo 6 se presentan las principales conclusiones obtenidas mediante el estudio de los elementos teóricos de la investigación y el análisis de los resultados, mismas que asu vez permitieron emitir las recomendaciones, tanto para la unidad de analisis, como para futuras lineas de investigacion.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se presentan las teorías, conceptos y definiciones que permitirán fundamentar el estudio de las habilidades directivas determinantes de la competitividad de las microempresas comercializadoras.

2.1. Competitividad empresarial.

Derivado de las presiones globalizadoras, la competitividad es una condición necesaria para la supervivencia empresarial; es por ello que su estudio ha tomado mayor relevancia en el contexto internacional.

Una empresa es competitiva, como lo señala Camisón (2009), cuando logra obtener mejores resultados que sus competidores, ya sea en términos de rentabilidad o cuotas de mercado; la competitividad únicamente puede lograrse gracias a ciertas ventajas que le permitirán a la compañía alcanzar beneficios superiores, difíciles de imitar por sus rivales.

Hitt, Irleand y Hoskisson (2008), argumentan que una empresa es competitiva cuando mediante el uso de estrategias logra crear valor.

Aragón y Rubio (2009) se refieren a la competitividad empresarial, como la capacidad que una unidad productiva tiene para desempeñarse mejor que sus competidores.

Dado lo anterior, se puede considerar que una empresa es competitiva cuando logra satisfacer las necesidades de sus clientes, de tal forma que este perciba que recibe productos y servicios de valor, lo que se traducirá en mejores tasas de rentabilidad y cuotas de mercado, esto de forma superior a sus competidores.

2.1.1. Ventaja competitiva.

Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland III (2012), se refieren a la ventaja competitiva como la capacidad que tiene una empresa para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, eficiencia y con productos o servicios que los consumidores aprecien, a un costo menor. Porter (1990), afirma que las empresas logran ventaja competitiva frente a sus competidores mediante actos de innovación. La innovación puede estar asociada a progresos tecnológicos, así

como de experiencias e intuiciones vividas en el plano competitivo y generalmente implican inversiones en recursos tangibles e intangibles como el conocimiento, destrezas y bienes físicos. Hitt, Irleand y Hokinsson (2008), indican que una empresa posee una ventaja competitiva, cuando implementa una estrategia que crea valor, misma que es difícil de imitar por sus rivales. Así mismo, hacen hincapié en que ninguna ventaja competitiva es permanente, por lo tanto, el tiempo que dure esta ventaja dependerá de la habilidad de los competidores para replicarla.

2.1.2. La estrategia como fuente de ventaja competitiva.

Una estrategia representa el conjunto de compromisos y acciones, que a su vez son diseñados para explotar las competencias de una compañía, con la finalidad de generar ventajas competitivas (Hitt, Irleand y Hokinsson, 2008).

Son las ventajas competitivas, las que le permitirán a la compañía lograr mayores cuotas de mercado y por ende su continuidad. Sin duda, la estrategia de una empresa es esencial para lograr los objetivos estratégicos propuestos, por lo que ésta se centrará en definir las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores competirán para mejorar el desempeño empresarial y con esto hacer crecer el negocio (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

Hill y Jones (2009), señalan que las estrategias a nivel negocio deben implementarse una vez que se hayan considerado las diversas etapas y características de la industria en la que se está compitiendo. Para estos autores, las características de una industria están definidas por el grado de concentración empresarial y el grado de madurez de la industria, por lo que las estrategias aplicadas para una industria fragmentada tendrán un enfoque distinto a las aplicadas a una industria concentrada.

El desarrollo de las estrategias competitivas de una firma, dependerá de su capacidad para usar y manejar sus propios recursos, capacidades y habilidades distintivas (Hill y Jones, 2009)

2.1.3 El éxito competitivo empresarial.

Sin duda, el éxito competitivo puede originarse gracias a condiciones del ambiente interno y externo de la empresa. Para efectos de esta investigación entiéndase como “éxito competitivo” la capacidad de una empresa para permanecer en el mercado durante un largo periodo de tiempo.

2.2 Ambiente externo de la empresa:

El ambiente externo de la compañía se refiere a todos aquellos factores que por su naturaleza no son propios de la empresa, si no que más bien, tienen una injerencia en el contexto en el cual ésta se desenvuelve. Estos factores, a pesar de influir en el éxito empresarial, no pueden ser controlados directamente por la propia compañía.

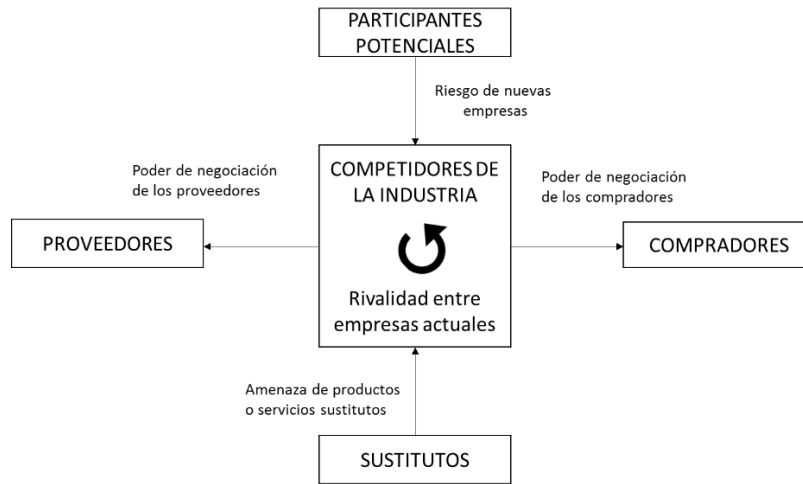
Anzola (2010), comenta que los factores externos afectan de manera directa a la empresa ya sea de forma positiva o negativa. De acuerdo con este autor, se pueden clasificar estos factores en cinco grandes rubros: Económico, Social, Político, Tecnológico y los concernientes al sector empresarial.

Por su parte Fernández (2010), indica que los factores externos relevantes para una organización son aquellos que, aunque están fuera del alcance de la misma, influyen directamente en su desempeño. Este autor sostiene que ignorar la presencia de los factores externos no debe ser justificación para un desempeño empresarial deficiente.

Con referencia a los factores externos que influyen el contexto en el que se desenvuelve la empresa, Porter (2003), plantea el modelo conocido como “Fuerzas que impulsan la competencia en la industria”, donde se identifican cinco fuerzas que influyen en el desempeño de la empresa (oportunidades y/o amenazas) que podrían significar el éxito o fracaso empresarial.

Figura 2.1.

Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.



Fuente: Porter (2003,p.20).

2.3 Ambiente interno de la empresa:

El ambiente interno de la empresa está compuesto por aquellos factores que contribuyen a aumentar sostenidamente la competitividad empresarial y están compuestos por una mezcla de elementos tales como la gestión empresarial, la visión y la cultura de emprendimiento, mismos que a su vez deben de ir acompañados de actos de innovación y responsabilidad social (Vargas y Del Castillo, 2008).

Estos elementos internos le ayudan a la compañía a disminuir los riesgos de exposición en el largo plazo causados por factores ajenos a la empresa, puesto que son menos sensibles a los cambios (Vargas y Del Castillo, 2008).

Para efectos de esta investigación, el análisis se llevará a cabo mediante el estudio de los factores o recursos internos, específicamente las habilidades directivas.

2.4. Teoría de los Recursos y Capacidades

Esta teoría trata de explicar por qué algunas empresas de la misma industria son más exitosas que otras. Fong (2005), señala que la teoría de los recursos y capacidades es el resultado de la combinación de elementos basados en el análisis económico y el estudio tradicional de la estrategia de la empresa.

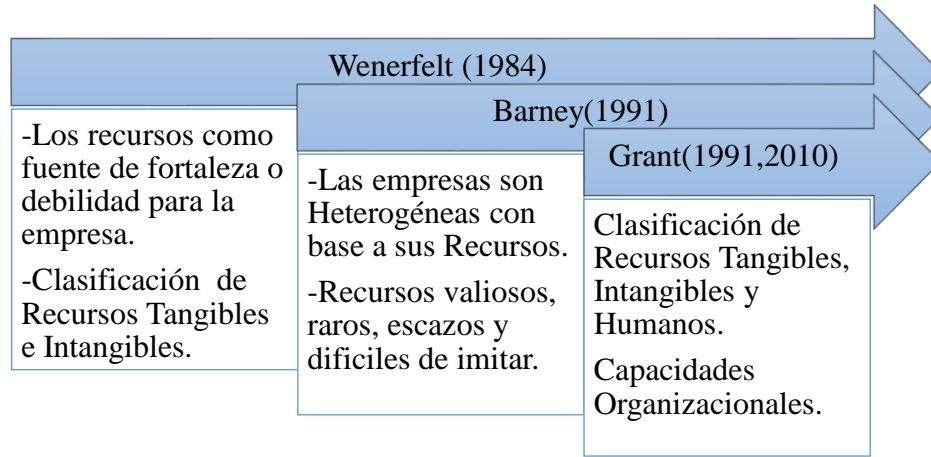
Uno de los principales antecedentes de esta teoría, puede referirse a Wenerfelt (1984), quien mira a las empresas como un conjunto más amplio de recursos. Wenerfelt, sostiene que un recurso es todo aquello que pueda representar una fortaleza o una debilidad para una empresa y que se componen de todos aquellos activos tangibles o intangibles que están de forma “semipermanente” en una compañía. En este sentido, el autor anota que en el corazón de la estrategia de una empresa está el deseo de crear una situación en la cual el conjunto de sus recursos, hagan directa o indirectamente más difícil que sus competidores se “pongan al día”, es decir, crear una ventaja competitiva mediante la combinación de los recursos que contiene la empresa.

Otro precursor de la teoría de los recursos y capacidades es Barney (1991), quien expone que las empresas son heterogéneas con base en los recursos estratégicos que ellas controlan internamente, y, estos recursos no son perfectamente transferibles entre las empresas, es por ello que su heterogeneidad pueda perdurar. Así mismo, este autor señala que para que los recursos puedan crear una ventaja competitiva, estos deben ser valiosos, raros y difíciles de imitar.

La figura 2.2, Resume brevemente los principales aportes a esta teoría.

Figura 2.2.

Principales aportes a la Teoría de los Recursos y Capacidades.



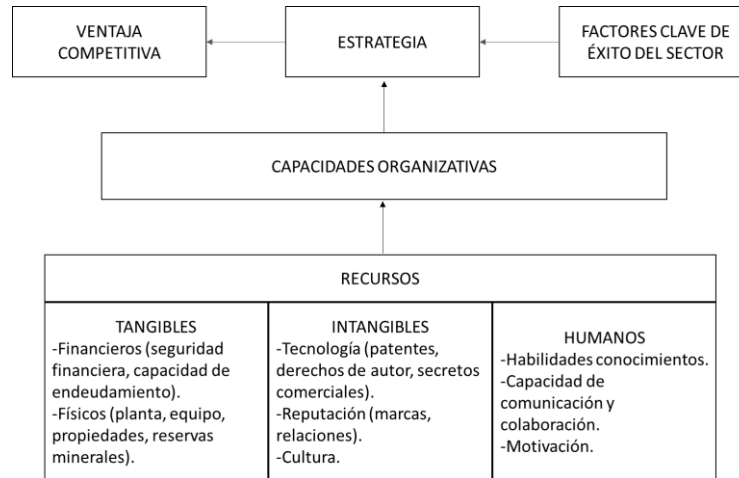
Fuente: Elaboración con base en Wenerfelt (1984), Barney (1991), Grant (1991,2010).

Sin duda, uno de los planteamientos teóricos más populares dentro de la comunidad académica han sido las aportaciones de Grantt (1991), quien argumenta que en el caso de que los recursos y capacidades de una firma, sean las bases de la estrategia en el largo plazo, deben de cumplirse dos premisas: “En primer lugar, los recursos y capacidades internas proporcionan la dirección básica para una estrategia de la Firma, en segundo lugar, los recursos y capacidades son la fuente primaria de ganancia para la empresa” (p.116).

Entre los aportes de Grant (2010), a esta teoría se encuentra un modelo donde se relacionan los recursos y capacidades de la empresa y la creación de la ventaja competitiva.

Figura 2. 3

Relación entre Recursos, Capacidades y ventaja Competitiva.



Fuente: Grant (2010, p. 127).

Para Grant (2010), son la combinación de los recursos tangibles, intangibles y humanos los que producen capacidades organizativas, que a su vez, en relación con los factores claves de éxito del sector y las estrategias de la firma, son fuentes de ventaja competitiva.

2.5. Recursos internos:

Se refiere a los activos de una compañía y pueden ser tangibles o intangibles. Como bien menciona Wenerfelt (1984), los recursos son todo aquello que pueda representar una fortaleza o una debilidad para una empresa.

En palabras de Grant (2010): “los recursos son los bienes de producción propiedad de la empresa” (p.127).

Como ya se mencionó, en la figura anterior, de acuerdo a Grant (2010), los recursos pueden ser clasificados en: tangibles, intangibles y humanos. A continuación se describe cada uno de ellos:

2.5.1. Tangibles:

Según Hill y Jones (2009), son los activos físicos y financieros; son fáciles de identificar, estos pueden ser propiedades, mobiliario y equipo, inventarios, capital e inversiones.

Los recursos tangibles pueden ser fácilmente ubicados dentro del balance y los documentos contables de la empresa (Asensio y Vázquez, 2013). El objetivo principal de identificar los recursos tangibles, no es únicamente realizar un inventario de las posesiones de la empresa, más bien, son útiles para valorar el potencial que estos tienen para crear una ventaja competitiva (Grant, 2010).

2.5.2. Intangibles:

Se entiende como recursos intangibles al conjunto de conocimientos o información que no poseen como tal una identidad material, es decir, que no son susceptibles de tocarse o percibirse de un modo preciso (Fernández, Montes y Vázquez, 1998).

Son más complejos de identificar, generalmente se encuentran sumergidos en las rutinas diarias de la empresa, son los bienes no físicos que crean los administradores y empleados, pueden ser cuestiones como la reputación de la compañía, la tecnología, la cultura e ideología organizacional, experiencias, marcas, etc. (Hill y Jones, 2009).

2.5.3. Humanos:

Los recursos humanos, hacen referencia a los conocimientos, destrezas y habilidades que las personas poseen dentro de la organización (Asensio y Vázquez, 2013).

Grant (2010), señala que los recursos humanos representan el compromiso y la experiencia de los empleados de la empresa. Este autor menciona que estos recursos no son parte del inventario físico de la empresa, puesto que son libres de dejar de pertenecer a la compañía cuando ellos deseen.

Los recursos humanos envuelven habilidades, competencias, actitudes, valores y emociones, por lo que son un recurso intangible clave, cuya característica única es que pueden ser moldeados de acuerdo a la cultura, valores y normas de la organización (Grant, 2010).

2.6. Capacidades:

Las capacidades de la empresa, son las competencias y habilidades que se utilizan para transformar una materia prima en un producto o para llevar a cabo un servicio, son diferentes de los recursos tangibles e intangibles (Martínez y Milla, 2012).

Carrión (2007), define las capacidades empresariales como: “Habilidades o competencias organizativas que permiten desarrollar las actividades de la empresa a partir de los recursos disponibles, es decir, permiten realizar una tarea compleja al combinar y coordinar los recursos que dispone la empresa” (p.123).

Partiendo de este concepto y relacionándolo con las proposiciones de Grant (2010), el cual subraya que los recursos por sí solos no pueden generar ventajas competitivas, las capacidades le permiten a la empresa realizar actividades específicas, que en el seno de la estrategia podrían satisfacer las necesidades de los clientes y generar ventajas competitivas sustentables.

2.7 Habilidades Directivas.

Si bien la clasificación de los Recursos humanos propuesta por Grant (2010), engloba las habilidades de todos los empleados de la compañía, sin duda la figura más importante dentro de la empresa es la del “director o gerente”, puesto que de él dependerá la capacidad para administrar no solo el capital financiero de la empresa, sino que también la capacidad de dirigir, motivar y encausar al equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales. De acuerdo con algunos autores (Madrigal, 2009; Puchol, *et al.* 2003 y Rabouin, *et al.* 2008), las habilidades directivas incluyen entre otras, a las Habilidades y conocimientos, la comunicación y la motivación.

Así mismo, algunos estudios empíricos (Aragón y Rubio, 2005; Aragón, Rubio, Serna, y Chablé, 2010; Saavedra y Camarena 2015), señalan que son las habilidades directivas un recurso de capital humano determinante del éxito competitivo empresarial.

La tabla 2.1, muestra de acuerdo al criterio de diversos autores, un recuento de las habilidades directivas esenciales para la gestión de los recursos humanos en una empresa, siendo la

comunicación, la motivación, la administración del tiempo, la toma de decisiones, la negociación, la resolución de conflictos y el liderazgo, las habilidades señaladas con mayor frecuencia por los teóricos. Sin duda, existen otras habilidades que pueden detonar el éxito competitivo empresarial, sin embargo, un gerente que carece de una buena comunicación, capacidad para tomar buenas decisiones, de administrar, motivar y negociar es poco probable que pueda transmitir y encausar a sus colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Tabla 2.1

Habilidades Directivas.

Habilidades	Autores										TOTAL
	Lussier y Achua (2016)	Aburto y Bonales (2011)	Griffin, (2011).	Whetten y Cameron (2011).	Madriral (2009)	Rabouin, Astarloa, Bataller, Berdiñas , Bocchi, Cucchi, Tomas (2008)	Vázquez (2006)	Roman, (2004)	Puchol, Martín, Nuñez, Ongallo, Puchol,Sánchez, y Castaño. (2003)	Valls (2003)	
Comunicación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
Motivación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
Administración del tiempo	X		X	X	X	X	X	X	X	X	9
Toma de decisiones	X		X	X	X	X	X		X	X	8
Resolución de conflictos	X	X	X	X	X	X	X		X		8
Negociación	X				X	X	X	X	X	X	7
Liderazgo		X			X	X	X	X	X	X	7
Creatividad	X				X		X	X	X		5
Trabajo en equipo	X	X			X	X	X				5
Gestión del cambio	X					X	X	X	X		5
Capacidad para delegar			X	X		X		X	X		5
Resolución de problemas	X			X			X	X		X	5
Habilidad estratégica/ Diagnóstico	X		X		X					X	4
Control de estrés				X				X	X	X	4
Presentaciones efectivas						X	X	X		X	4
Habilidad de pensamiento/ Conceptual	X		X		X						3
Asertividad					X				X	X	3
Establecimiento de metas				X		X		X			3
Inteligencia Emocional/ Autoconocimiento				X	X						2
Formación de equipos				X					X		2
Planificación						X		X			2
Gestión de proyectos									X		1
Gestión de la diversidad									X		1
Desarrollo de personas						X					1
Desarrollo de inteligencias múltiples						X					1
Visión						X					1
Administración de Recursos						X					1
Efectividad										X	1
Gestión del Jefe										X	1
Dirección de reuniones							X				1
Habilidades Técnicas	X										1

Fuente: Elaboración con base en Lussier y Achua (2016); Griffin (2011);Whetten y Cameron (2011); Aburto y Bonales (2011); Valls (2010); Madriral (2009); Rabouin, Astarloa, Bataller, Berdiñas , Bocchi, Cucchi y Tomas (2008) ; Vázquez (2006); Roman (2004);Puchol, Martín, Nuñez, Ongallo, Puchol,Sánchez, y Castaño (2003).

2.7.1 Comunicación:

La comunicación se entiende como un proceso que permite a dos o más personas (emisor y receptor) transmitir un mensaje. Según Rabouin et al. (2008), la comunicación permite intercambiar ideas y sentimientos, mismos que influyen al interlocutor para realizar una acción.

Un “director” debe dominar correctamente esta habilidad, puesto que permite proporcionar al resto del equipo de trabajo, la información necesaria acerca de sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que le permitirán el logro de sus objetivos (Madrigal, 2009). Por su parte, una comunicación ineficaz puede ocasionar tensión en el equipo de trabajo, pérdida de confianza, falta de interés etc. Mermando con esto los resultados del grupo (Whetten y Cameron, 2011).

2.7.2 Motivación:

La motivación refiere al conjunto de factores (internos o externos) que influyen en las acciones de un individuo, tiene una estrecha relación con el estado psicológico de la persona y sus incentivos para satisfacer sus necesidades (RAE,2017; Puchol et al, 2003). En una organización, es el director el principal encargada de “influir en el ánimo” de sus empleados para impulsarlos al cumplimiento de sus metas.

Whetten y Cameron (2011), señalan que la motivación está representada por el “deseo” y el “compromiso” de un empleado para realizar sus actividades. Estos autores sostienen que en relación a esto, existen dos tipos de actitudes que influyen en el bajo rendimiento de los empleados, en primer lugar se refieren a aquellas personas que desean realizar una actividad, sin embargo se distraen o desaniman con facilidad (tienen un gran deseo y poco compromiso), y en segundo lugar aquellos que se esfuerzan, pero su trabajo carece de inspiración (gran compromiso, poco deseo). Por lo tanto es tarea del director influir para incrementar el deseo y el compromiso de sus empleados.

2.7.3. Administración del tiempo:

El tiempo es un recurso fundamental no solo en la vida laboral, sino en todas las actividades de la vida humana. Una de sus principales características es que no es renovable (Roman, 2004), por lo que si no se utiliza de manera óptima, es imposible recuperarlo. En una organización, las habilidades que posea el director para administrar, planificar y priorizar las actividades determinarán el tiempo de respuesta hacia los desafíos, oportunidades y amenazas a los que la organización esté expuesta.

Para Madrigal (2009), administrar el tiempo es proceso de la vida diaria, el cual incluye entre otras actividades a la previsión, planeación, organización, la dirección y el control, mismas que le permitirán alcanzar los objetivos deseados. Así para el caso específico de un directivo su grado de administración del tiempo será medido por su “eficacia” para conseguir sus objetivos. Como lo señala Puchol et al. (2003), la gestión del tiempo consiste en dar coherencia a nuestras acciones con la finalidad de alcanzar las metas deseadas, para lo cual se requiere principalmente clarificar los objetivos que se desean obtener e identificar cuáles son los principales factores de pérdida de tiempo que podrían impedir conseguir tales resultados.

2.7.4 Toma de decisiones:

Una decisión es una determinación que se toma sobre un asunto “dudoso” (RAE, 2017). Es precisamente ese carácter de incertidumbre lo que refiere a tomar una decisión, puesto que de no existir alguna “duda”, no se tendría que tomar una decisión; como lo señala Ochoa (1995), cada decisión es única e irrepitable y presupone una acción comprometida, la cual generalmente está sujeta a riesgos (incertidumbres) con respecto al asunto “dudoso” sobre el cual se decide.

Un individuo toma decisiones diariamente, con respecto a su vida personal y laboral, sin embargo, la trascendencia de una decisión está relacionada con la capacidad del individuo para conceptualizar y seleccionar las mejores alternativas, a fin de resolver problemas y aprovechar oportunidades (Lussier y Achua, 2016).

Rabouin et al. (2008), señalan que no existen decisiones buenas o malas, acertadas o desacertadas. Una decisión va acompañada de elementos como la información que se tenga

sobre el tema (antecedentes, cultura, etc.), las preferencias (lo que se quiere o es valioso) y las alternativas para resolver el problema (Ochoa, 1995).

2.7.5 Resolución de conflictos:

Se entiende como conflicto a la coexistencia de tendencias, opiniones, intereses, puntos de vista contradictorios en dos o más individuos (RAE, 2017).

Un conflicto no necesariamente se convierte en un problema, simplemente podría considerarse como una “diversidad de opciones” frente a una situación. De hecho, como lo señala Rabouin et al (2008), los líderes no temen a la diversidad de “opciones”, sino por el contrario consideran que tener más de una opción es una ventaja, ya que de no haberlas no existiría el conflicto. Sin embargo, no todas las personas poseen la capacidad armonizar e integrar esta diversidad de opciones, es por ello que se hace imprescindible una figura que sea capaz de “dirigir” hacia el sentido correcto las situaciones de conflicto.

Sin duda, en una organización donde conviven personas con diferentes, valores, intereses, culturas, etc. Es común que se perciban conflictos en todos los niveles, por lo que para su resolución, se requerirá hacer uso de otras habilidades como la comunicación, negociación, toma de decisiones, etc. (Madrigal, 2009).

2.7.6 Negociación:

La negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes, buscan conseguir un acuerdo con respecto a un asunto en particular. En el proceso de negociación ambos intereses se ven enfrentados, es por ello que mediante un proceso de comunicación interpersonal, se trata de obtener el mejor resultado de acuerdo a los objetivos, prioridades e intereses de los involucrados (Puchol et al. 2003; Roman, 2004 y Rabouin et al., 2008).

Madrigal (2009), señala que la habilidad negociadora de un “directivo” puede llevar a una empresa hacia el éxito o fracaso, por lo cual es importante que durante este proceso, el negociador conozca los principales componentes y variables en torno a la negociación. Este autor señala que para un buen resultado en la negociación es preciso conocer el marco de la negociación (lugar donde se desarrolla la negociación, cultura, idioma, etc.), la persona o las

partes que intervienen (posición en la empresa, puesto político, etc.), y otras variables secundarias como la confianza, el tiempo, perfil de negociadores, etc.

El estado óptimo en una negociación es que ambas partes obtengan un beneficio (ganar-ganar), sin embargo de acuerdo al contexto, marco de la negociación y personalidad de los negociadores, puede ocurrir que una de las partes resulte mejor beneficiada que la otra.

2.7.7 Liderazgo:

Un líder es aquella persona que “dirige” o “conduce” a un grupo para el cumplimiento de un fin común (RAE,2016; Madrigal, 2009). De acuerdo con Roman (2004), la consecución del objetivo puede lograrse gracias a las relaciones y la influencia que el líder puede desarrollar sobre los miembros del grupo. Así mismo, Puchol et al. (2003), señalan que el liderazgo tiene como meta conseguir que cada miembro del grupo haga lo que tiene que hacer; para lo cual el “líder” debe influenciar e impulsar desde el mismo núcleo, es decir, trabajar en conjunto con el equipo, no desde fuera.

En México, cuando se habla de líder en una organización, generalmente se considera como un sinónimo de la figura del “Director” o “Gerente” (Whethen y Cameron, 2011). Sin embargo, en ocasiones un Gerente puede no poseer ese grado de influencia sobre su equipo de trabajo, esto puede generarse por diversas situaciones (heredó el cargo, ascendió por antigüedad, etc.), situación que dispersa los intereses del grupo, retrasando el cumplimiento de las metas organizacionales.

Para efectos de esta investigación se considerará al liderazgo como una habilidad de influencia que debe poseer el “Director o Gerente”, misma que le permitirá conducir, desafiar, y guiar a su equipo de trabajo (Rabouin et al., 2008). De acuerdo con el análisis anterior, la presente investigación tomará como base las siete habilidades directivas antes descritas para determinar cuál o cuáles de ellas están presentes en las microempresas comercializadoras de ropa en Mérida, Yucatán.

CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL

En este apartado se describirán las características del giro y la rama en que se encuentra la empresa, así como una breve historia, características y todo el ambiente que rodea su funcionamiento.

3.1. El sector comercio:

En este apartado, se analizará la situación actual del sector comercio en México, así como las empresas que lo componen.

3.1.1. Sector comercio en México:

El comercio, es la actividad que permite comprar y vender productos sin necesidad de transformarlos, es decir, son mercancías que se venden en las mismas condiciones en las que fueron adquiridas. El comercio de bienes y servicios, puede clasificarse según el Sistema de Clasificación industrial de América del Norte (SCIAN, 2013) en dos sectores (comercio al por mayor y comercio al por menor), 16 subsectores, 40 ramas, 68 subramas y 154 clases de actividad.

El comercio al por mayor según el SCIAN (2013), se refiere a las empresas que compran y venden mercancías a productores industriales de servicios u otros comercios en grandes volúmenes. Dentro de las características que señala el SCIAN (2013), para el comercio al por mayor destacan:

- Son operados desde bodegas u oficinas.
- No suelen exhibir mercancías al público en general.
- Utilizan técnicas de marketing especializado (llamadas telefónicas, mercadeo personalizado, correos electrónicos, participación en ferias y exposiciones).
- Venden a grandes volúmenes.

El comercio al por menor, son todas aquellas empresas que realizan transacciones de compra-venta de mercancías con el consumidor final (SCIAN, 2013). Dentro de las principales características que señala el SCIAN (2013) destaca:

- La ubicación y el diseño del establecimiento son esenciales para la atracción de los clientes.
- Ofrecen una gran variedad de productos para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Hacen publicidad masiva.

En México, el sector comercio ha tomado mayor relevancia en los últimos años. Según datos del INEGI (2014), el 48.3% de las empresas existentes en el país pertenecen al sector comercio. Éstas empresas contribuyen a generar el 29.6% de los puestos de trabajo, sin embargo solo aportan el 10.7% del Producto Interno Bruto.

Por otra parte, según el INEGI (2014), el crecimiento promedio anual de los establecimiento del sector comercio para la década correspondiente a los años 2003 a 2013 fue de 1.9%. Asimismo, la tasa de ocupación promedio anual para ese mismo periodo, fue de 0.8%. Dado que el sector comercio, representa un porcentaje elevado de empresas en México, es necesario revisar el papel que desempeñan las MiPyMe's en este contexto.

3.1.2. Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas del sector comercio en México:

Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MiPyMe's), son unidades económicas que en relación con el acuerdo publicado por el Diario Oficial de la Federación (DOF), el 30 de junio de 2009, se distinguen por las siguientes características:

Tabla 3.1

Clasificación de las MiPyMe's

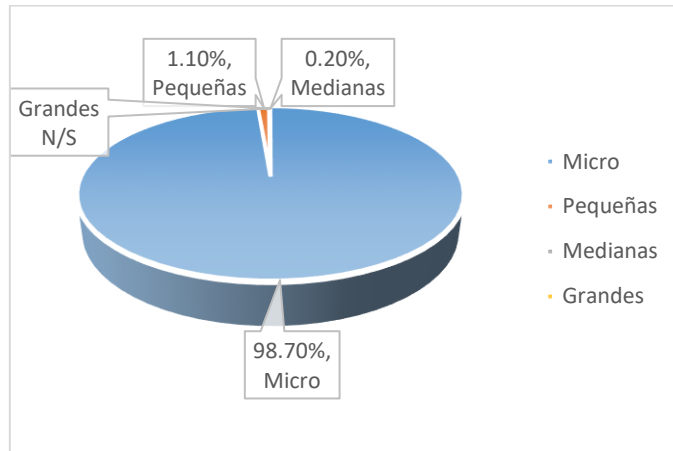
Tamaño	Sector	Rango de Número de Trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.1 hasta \$250
	Servicios	Desde 51 hasta 100	
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.1 hasta \$250

Fuente: Diario Oficial de la federación (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Por otra parte, es importante resaltar que de las 2,042,641 unidades económicas pertenecientes al sector comercio en México, el 99.8% son MiPyMe's. Asimismo, del total de 6 389 648 personas que emplean las empresas pertenecientes a este sector, el 84.2% de estos empleos fueron generados por MiPyMe's (INEGI, 2014).

En términos específicos, de las empresas pertenecientes a la rama **4632 Ropa y Accesorios de vestir**, en el año 2014, existieron 168,699 empresas, de las cuales el 98.7% eran microempresas, 1.1% eran pequeñas empresas y tan solo el 0.2% fueron medianas empresas. Estas empresas generaron a su vez, un total de 34,1160 puestos de trabajo de los cuales, el 85.5%, el 8.6% y el 4% de los empleos fueron creados por las micro, pequeñas y medianas empresas respectivamente (INEGI,2014).

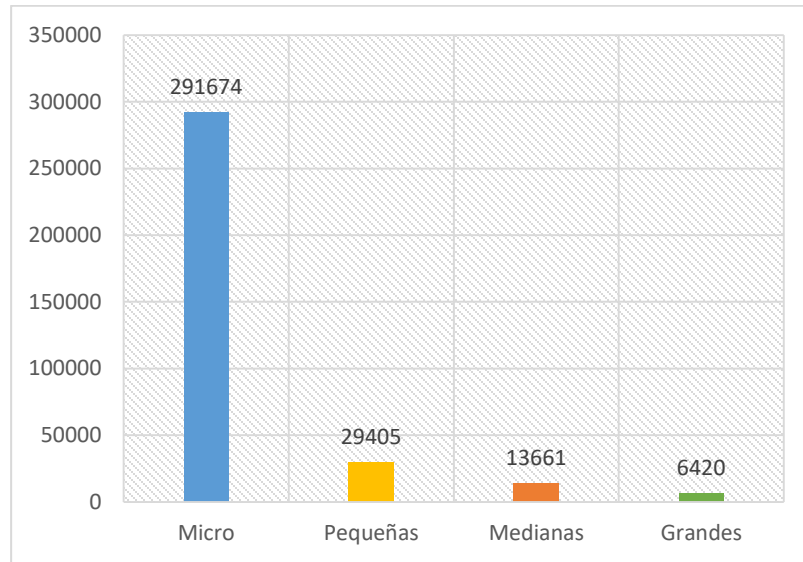
Figura 3.1
 Porcentaje de las empresas de la rama 4632 Ropa y Accesorios de vestir según su tamaño.



Fuente: Elaboración con base a datos del INEGI (2014)

Figura 3.2

Personal ocupado Rama 4632 Ropa y bisutería al por menor

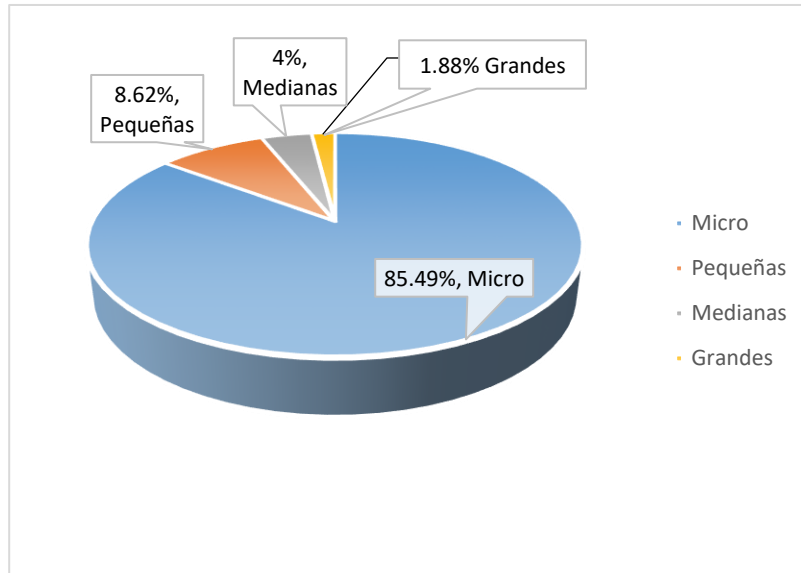


Fuente: Elaboración con base a datos del INEGI (2014).

3.1.3. Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas del sector comercio en Yucatán:

En Yucatán, los sectores comercio y servicios generan en conjunto más del 60% de la Producción Bruta Total del Estado (SEFOE, 2015). Tan solo del sector comercio, según datos del INEGI (2014) en Yucatán existían 38,681 empresas, lo que representó el 1.9% con respecto a las cifras nacionales, de las cuales el 85.49% de estas empresas eran micro, el 8.62% fueron pequeñas empresas y el 4% eran empresas medianas (INEGI, 2014).

Figura 3.3
Las MiPyMe's del sector comercio en Yucatán



Fuente: Elaboración con base en datos del INEGI (2014).

Con respecto al personal ocupado, las MiPyMe's del sector comercio en Yucatán generan un total de 128658 puestos de trabajo, de los cuales el 60.51% fueron generados por microempresas, el 12.79% por pequeñas empresas y tan solo el 11.92% por medianas empresas (INEGI, 2014).

3.2 Empresa comercializadora de ropa

A partir del diagnóstico inicial realizado en la fase II de la investigación, se pudo obtener la siguiente información con referencia a la empresa de estudio.

Es una comercializadora de ropa y artículos en artesanías, cuyo mercado objetivo es el turismo nacional y extranjero. Cuenta con 60 años de experiencia en el mercado y actualmente opera con una tienda matriz y 2 sucursales.

Figura 3.4.

Ubicación de la empresa.



Fuente: www.google.com.mx/maps (2017)

- *Ubicación:* La empresa se encuentra ubicada en la calle 60 x 63 y 61 en la Col. Centro, Mérida, Yucatán.
- *Tamaño:* De acuerdo con la clasificación del DOF (2009), se clasifica como micro empresa, ya que cuenta con menos de 10 empleados
- *Clasificación SCIAN (2014):* De acuerdo con el Sistema de clasificación de América del Norte se puede clasificar a la empresa en el Sector 46, en el Subsector 463, en la rama 4632, en la subrama 46321 y en la clase 463211.

46 Comercio al por menor.

463 Comercio al por menor de productos textiles, accesorios de vestir y calzado.

4632 Comercio al por menor de ropa y accesorios de vestir.

46321 Comercio al por menor de ropa y accesorios de vestir.

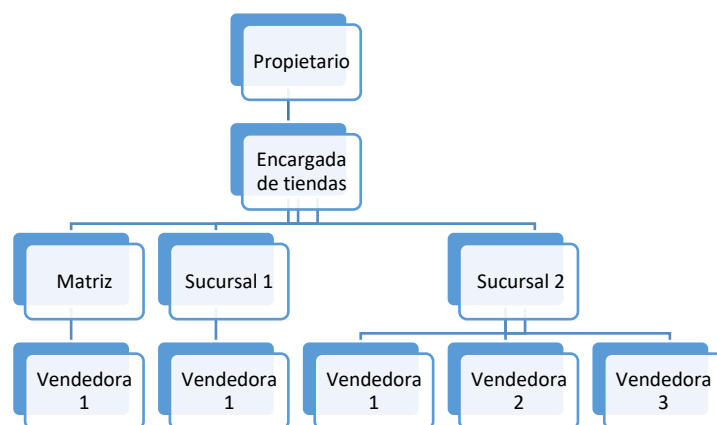
463211 Comercio al por menor de ropa, excepto de cuero y piel.

3.2.1. Organigrama:

Respecto a la estructura de las funciones de la empresa, estas no están definidas en un manual de organización, sin embargo, de acuerdo a la información proporcionada por el propietario en el diagnóstico preliminar, a continuación se describen las funciones básicas que realizan cada uno de ellos.

- Propietario: Es también el gerente general de la empresa. Dentro de sus principales actividades figuran: administrar los flujos financieros, supervisar al encargada de tiendas, realizar compras, mantenimiento y conservar las relaciones con proveedores y organismos no gubernamentales.
- Encargada de tiendas: Su principal función es llevar la administración de la tienda matriz y las 2 sucursales, controlar los inventarios y supervisar al personal de ventas. Para poder realizar estas actividades, generalmente rota sus turnos en cada tienda.
- Personal de ventas: Realizan principalmente la venta al mostrador y la atención al cliente.

Figura 3.5
Organigrama de la empresa.



Fuente: Elaboración con base a información proporcionada por el propietario (2017).

3.2.2. Oferta de Productos:

De acuerdo con la información obtenida en el diagnóstico preliminar, la empresa comercializadora, actualmente tiene una amplia variedad de productos, mismos que se describen en la tabla 3.2.

Tabla 3.2

Oferta de productos

Oferta de productos		
Productos	Descripción	% Participación oferta de la empresa
Playeras impresas	Las playeras con impresos turísticos referentes a la cultura maya	80%
Ropa típica para Dama	La empresa cuenta con una Alianza de un diseñador yucateco, quien distribuye vestidos y blusas típicas bordadas a mano.	10%
Juguetes y Suvenires	Incluye los siguientes artículos: - Bolsas con serigrafía. - Tasas. - Llaveros. - Vasos. - Imanes. - Separadores de libros. - Replicas de esculturas mayas.	10%

Fuente: Elaboración con base en información proporcionada por el propietario (2017).

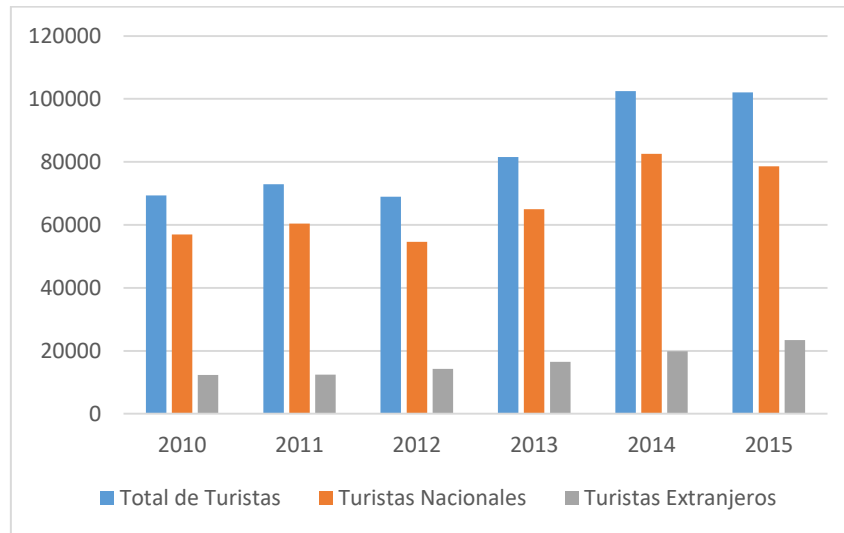
3.2.4. Mercado objetivo:

Debido al creciente auge del turismo en Yucatán, la empresa ha enfocado sus ventas al turismo nacional y extranjero que visita la ciudad de Mérida.

Sin duda, la progresiva tercerización de la economía en la región le ha permitido a este tipo de empresas encontrar nuevos nichos de mercado con una demanda sostenida a lo largo del tiempo. La figura 3.6 muestra la tendencia histórica del turismo en Yucatán.

Figura 3.6

Tendencia del turismo en Yucatán 2010-2015



Fuente: Elaboración con base en datos de SEFOTUR (2015).

Según la información proporcionada por el propietario de la empresa la mayoría de sus clientes nacionales proceden de Estados vecinos tales como, Campeche, Quintana Roo, Tabasco y en otros casos de Veracruz y el Distrito Federal. Con relación a los clientes de origen extranjero, gran parte de éstos son procedentes de Estados Unidos, Canadá, Alemania y Francia.

Por otra parte, es importante mencionar que por las características de los clientes de la empresa, rara vez regresan a comprar este tipo de productos, al menos en un periodo de un año, y otros principalmente los de origen extranjero ya no regresan a la entidad; ésta cualidad la hace diferente de otros tipos de comercios, donde pueden utilizar ciertas técnicas de marketing masivo para incrementar sus ventas

3.2.5 Antecedentes de la empresa

La empresa comenzó en la década de 1950, su principal actividad era la comercialización de ropa formal (trajes, camisas, pantalones). Sin embargo, al fallecimiento de los fundadores, la empresa experimentó una sucesión; siendo el hijo mayor quien se hiciera cargo de continuarla, mismo que además de sentirse con la responsabilidad de continuar con el patrimonio de sus padres, vio en la empresa una forma de autoempleo.

Durante la transición, la empresa experimentó una época difícil económicamente, por lo que, el sucesor decidió realizar una sociedad con un amigo muy cercano y en conjunto le dieron un nuevo giro a la empresa. En esta segunda etapa, la empresa se dedicó a vender ropa casual para damas y niños. Sin embargo, a pesar de que fue un buen momento para la sociedad que conformaron, ambos decidieron romper la relación económica. Dando paso con esto, a una tercera etapa.

Fue en el año 2009 cuando se observó la oportunidad de continuar con la comercialización de ropa, pero en esta ocasión enfocándose exclusivamente a la venta de playeras con motivos turísticos, esto para aprovechar las ventajas de la ubicación de las tiendas y el constante crecimiento del turismo en la región.

En esta nueva etapa, el crecimiento de la empresa ha sido gradual, ya que poco a poco han ido diversificando los productos que vendían, complementando la venta de playeras turísticas con bolsos, llaveros y accesorios del tipo artesanal, de tal forma que pudieran cubrir la necesidad de sus clientes quienes llegan a la tienda en busca de algún souvenir para llevar a sus familiares.

3.2.6 Situación Actual.

Actualmente, la empresa ha identificado su nicho de mercado, por lo que como parte de sus estrategias ha realizado alianzas con diseñadores y algunos productores de artesanías locales para garantizar la originalidad de sus productos. Sin embargo, a pesar de la experiencia en el mercado, la empresa no ha logrado consolidarse como líder en el ramo.

Por otra parte, esta empresa considera que sus clientes realmente la identifican de los demás competidores por sus precios bajos y el trato amable. Esto le ha conferido la posibilidad de mantenerse en el gusto de los clientes, aumentando el volumen de sus ventas en un 30% en los últimos 5 años.

CAPÍTULO 4 METODOLOGÍA

Este capítulo, describe el enfoque, tipo y diseño de la investigación, así como los métodos utilizados en la realización de la misma.

4.1. Tipo de investigación:

La investigación tiene un enfoque cuantitativo y se realizó mediante un estudio de caso de una empresa comercializadora, para lo cual utilizó un instrumento de escala Likert para conocer las percepciones de los sujetos de estudio con respecto al problema de investigación. Así mismo, esta información fue complementada con la información adicional obtenida en el diagnóstico inicial y las percepciones del investigador.

4.2. Diseño de la investigación:

La metodología utilizada para realizar esta investigación fue el estudio de caso; esta metodología según Stake (1999) permite analizar las particularidades y la complejidad de casos que por sus características son relevantes para su estudio y comprensión.

Como bien menciona Vasilachis de Gialdino (2006) y Carazo (2006), al realizar este tipo de metodología, el objetivo principal del investigador es entender la naturaleza del o los casos seleccionados, por lo tanto, este método permite conocer y profundizar en las causas del fenómeno de estudio, lo que posibilita al investigador generar teorías y explicaciones que en un método totalmente cuantitativo serían imposibles de percibir (Fong, 2009). En términos generales, el método de estudio de caso, permite conservar las características holísticas y significativas del fenómeno de estudio (Yin, 2003).

Así mismo, Fong (2009), señala que para asegurar la calidad de una investigación de estudio de casos, su diseño metodológico debe contener al menos cinco elementos:

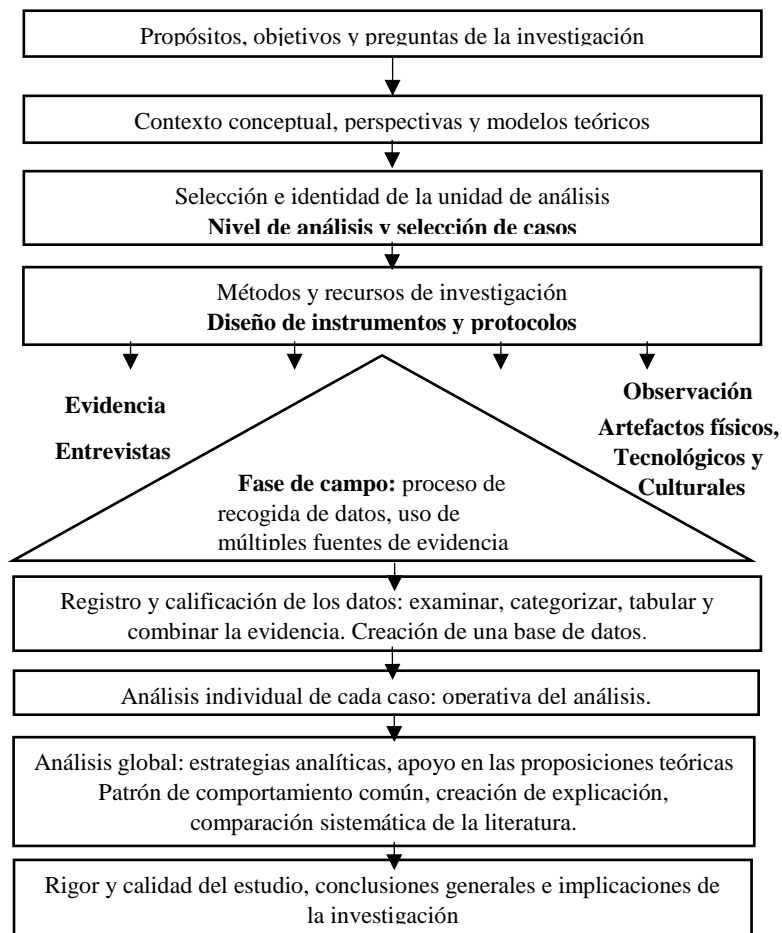
1. Descripción del fenómeno de estudio.
2. Sus proposiciones o hipótesis
3. Descripción de las unidades de análisis.
4. Lógica que liga los datos con las hipótesis (validez).

5. Criterio para interpretar los datos. p.250

Villarreal y Landeta (2010), proponen un modelo metodológico para la investigación empírica específicamente para el campo empresarial. En el modelo se identifican una serie de pasos que a continuación se muestran en la figura 4.1.

Figura 4.1

Propuesta de diseño metodológico Villarreal y Landeta.



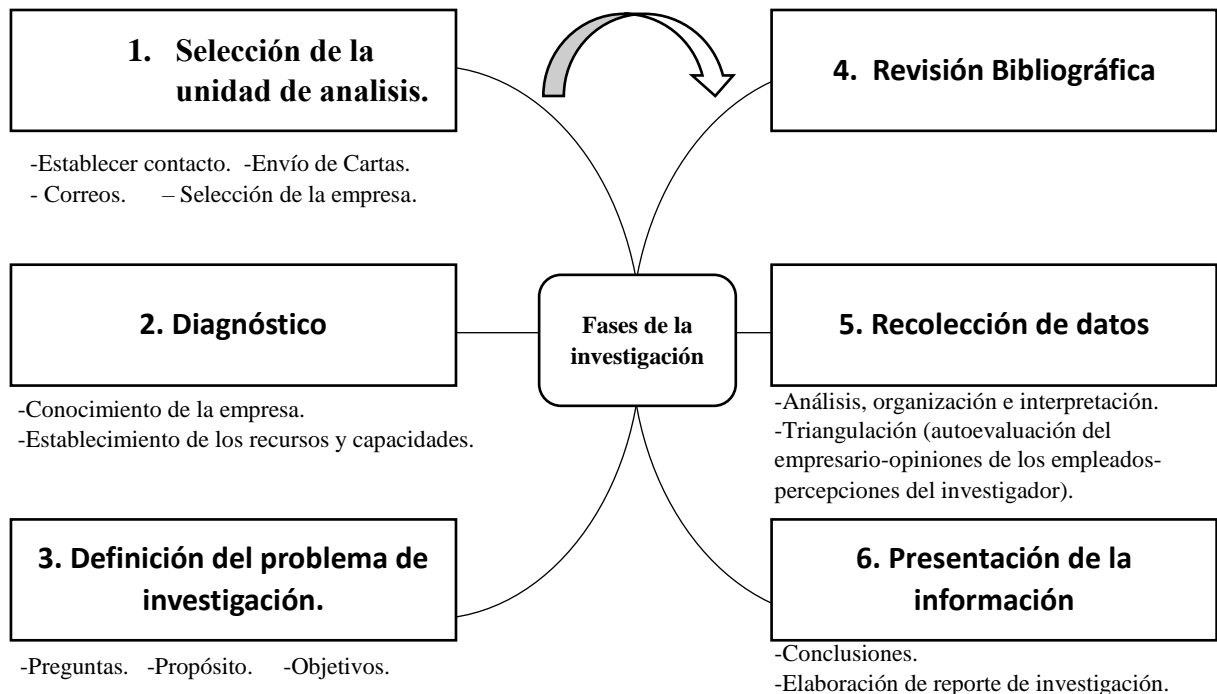
Fuente: Villarreal y Landeta (2010, p.36).

De acuerdo con lo anterior, el diseño metodológico de esta investigación está compuesto por seis fases (véase figura 4.2):

- Fase I: Selección de la unidad de análisis.
- Fase II: Diagnóstico inicial a la empresa, para comprobar que es idónea para realizar el estudio de caso y establecer el perfil de los recursos y capacidades (Fong, 2009). Ver Anexo 1
- Fase III: Definición del problema de investigación, propósitos y objetivos.
- Fase IV: Revisión de literatura y diseño de herramientas para analizar detalladamente los recursos internos determinantes de la ventaja competitiva.
- Fase V: Recolección de datos, Análisis, organización e interpretación de la información, Triangulación.
- Fase VI: Presentación de resultados y reporte de investigación.

Figura 4.2.

Fases de la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

4.2.1 Criterios de elegibilidad de la empresa de estudio:

Para efectos de esta investigación, los criterios de elegibilidad del caso de estudio fueron trazados por el investigador a conveniencia, los cuales se describen continuación:

- Ser una empresa legalmente constituida y contar con menos de 10 empleados (*clasificación microempresa, DOF, 2009*).
- Pertenecer al sector comercio.
- Estar ubicada en la ciudad de Mérida Yucatán.
- Tener más de 7 años de funcionamiento en el mercado.

4.2.2 Unidad de análisis:

De acuerdo con los criterios de elegibilidad antes descritos y con el contacto establecido descrito en la fase II de esta investigación, la empresa seleccionada para el análisis es la microempresa “La nueva era Maya”, ubicada en la calle 60 x 63 y 61 en la Col. Centro, Mérida, Yucatán. Misma que se encuentra registrada bajo el régimen de personas físicas empresariales y pertenece según el Sistema de clasificación de américa del norte (SCIAN, 2013) a la clase 463211 comercio al por menor de ropa, excepto de cuero y piel. Los sujetos de estudio fueron el propietario y empleados de la empresa.

4.2.3 Definición de variables:

De acuerdo a un diagnóstico preliminar de la empresa y a la bibliografía consultada, esta investigación se enfoca a identificar la importancia de las habilidades directivas como factor de competitividad. Como se mencionó con anterioridad, la figura del “director o gerente” representa un papel importante dentro de la empresa, por otro lado, la revisión bibliográfica realizada en el apartado 2.7, dio como resultado siete de las habilidades directivas más señaladas entre los autores estudiados (Lussier y Achua, 2016; Griffin, 2011.; Whetten y Cameron, 2011.; Aburto y Bonales, 2011; Valls, 2010; Madrigal, 2009; Rabouin, Astarloa, Bataller, Berdiñas, Bocchi, Cucchi y Tomas, 2008; Vázquez, 2006; Roman, 2004; Puchol, Martín, Nuñez, Ongallo, , Puchol, Sánchez, y Castaño, 2003).

La tabla 4.1, muestra un resumen de las variables elegidas.

Tabla 4.1:

VARIABLES DE ESTUDIO.

VARIABLES	CONCEPTO	NO. DE AUTORES	AUTORES.
Comunicación	Proceso de transmisión y recepción de ideas, sentimientos, emociones e información. Incluye un emisor y un receptor, está determinada por el contexto, barreras de comunicación, etc. (Madrigal, 2009).	10	Lussier y Achua, 2016; Griffin, 2011; Whetten y Cameron, 2011; Aburto y Bonales, 2011; Valls, 2010; Madrigal, 2009; Rabouin, Astarloa, Bataller, Berdiñas, Bocchi, Cucchi y Tomas, 2008; Vázquez, 2006; Roman, 2004; Puchol, Martín, Nuñez, Ongallo, Puchol, Sánchez, y Castaño, 2003.
Motivación	La motivación es el conjunto de factores que influyen en las acciones de un individuo y sus incentivos para satisfacer sus necesidades (RAE, 2017; Puchol et al, 2003)	10	Lussier y Achua, 2016; Griffin, 2011; Whetten y Cameron, 2011; Aburto y Bonales, 2011; Valls, 2010; Madrigal, 2009; Rabouin, Astarloa, Bataller, Berdiñas, Bocchi, Cucchi y Tomas, 2008; Vázquez, 2006; Roman, 2004; Puchol, Martín, Nuñez, Ongallo, Puchol, Sánchez, y Castaño, 2003.
Administración del tiempo	Proceso de la vida diaria, incluye entre otras actividades a la previsión, planeación, organización, la dirección y el control, mismas que le permitirán alcanzar los objetivos deseados (Madrigal, 2009)	9	Lussier y Achua, 2016; Griffin, 2011; Whetten y Cameron, 2011; Valls, 2010; Madrigal, 2009; Rabouin, Astarloa, Bataller, Berdiñas, Bocchi, Cucchi y Tomas, 2008; Vázquez, 2006; Roman, 2004; Puchol, Martín, Nuñez, Ongallo, Puchol, Sánchez, y Castaño, 2003.
Toma de decisiones.	Una decisión es una determinación que se toma sobre un asunto "dudoso" (RAE, 2017).	8	Lussier y Achua, 2016; Griffin, 2011; Whetten y Cameron, 2011; Valls, 2010; Madrigal, 2009; Rabouin, Astarloa, Bataller, Berdiñas, Bocchi, Cucchi y Tomas, 2008; Vázquez, 2006; Puchol, Martín, Nuñez, Ongallo, Puchol, Sánchez, y Castaño, 2003.
Resolución de conflictos	Capacidad armonizar e integrar los intereses, puntos de vistas, opiniones en conflicto (Rabouin et al, 2008)	8	Lussier y Achua, 2016; Griffin, 2011; Whetten y Cameron, 2011; Aburto y Bonales, 2011; Madrigal, 2009; Rabouin, Astarloa, Bataller, Berdiñas, Bocchi, Cucchi y Tomas, 2008; Vázquez, 2006; Puchol, Martín, Nuñez, Ongallo, Puchol, Sánchez, y Castaño, 2003.
Negociación	Proceso mediante el cual dos o más partes, buscan conseguir un acuerdo con respecto a un asunto en particular (Roman, 2004).	7	Lussier y Achua, 2016; Valls, 2010; Madrigal, 2009; Rabouin, Astarloa, Bataller, Berdiñas, Bocchi, Cucchi y Tomas, 2008; Vázquez, 2006; Roman, 2004; Puchol, Martín, Nuñez, Ongallo, Puchol, Sánchez, y Castaño, 2003.
Liderazgo	Es el rol de despertar, integrar, orientar, conducir, desafiar y guiar a las personas (Rabouin et al, 2008)	7	Aburto y Bonales, 2011; Valls, 2010; Madrigal, 2009; Rabouin, Astarloa, Bataller, Berdiñas, Bocchi, Cucchi, y Tomas, 2008; Vázquez, 2006; Roman, 2004; Puchol, Martín, Nuñez, Ongallo, Puchol, Sánchez, y Castaño. (2003).

: Fuente: Elaboración con base en Lussier y Achua (2016); Griffin (2011); Whetten y Cameron (2011); Aburto y Bonales (2011); Valls (2010); Madrigal (2009); Rabouin, Astarloa, Bataller, Berdiñas, Bocchi, Cucchi y Tomas (2008); Vázquez (2006); Roman (2004); Puchol, Martín, Nuñez, Ongallo, Puchol, Sánchez, y Castaño (2003)

4.3 Instrumentos de recolección:

La recolección de datos se llevó a cabo mediante dos tipos de instrumentos. Por una parte, se aplicó una Entrevista semiestructurada-Diagnóstico inicial, esto con la finalidad de conocer con mayor detalle a la empresa y por la otra, se aplicó un cuestionario con una escala de medición Likert, para conocer las percepciones de los empleados.

4.3.1 Diagnóstico inicial:

En el primer conjunto de instrumentos de recolección se incluye una entrevista semiestructurada, la cual fue útil para realizar el diagnóstico preliminar de la empresa, con el fin conocer el perfil de los recursos y capacidades y comprobar que es idónea para realizar el estudio (Anexo 1).

Esta herramienta de recolección es un instrumento propuesto y validado en un estudio similar realizado por Fong (2002), está compuesto por diez preguntas abiertas donde se incluyen los datos generales de la empresa, historia, misión, visión, objetivos, tipos de clientes, etc.

Este instrumento permitió tener una visión amplia del contexto en el que convive la empresa de estudio. Así mismo, aportó información acerca de sus principales tipos de clientes, sus fortalezas y debilidades, y permitió establecer un perfil de sus recursos y capacidades.

4.3.2 Cuestionario de medición escala Likert:

El segundo conjunto de instrumentos de recolección refiere a un cuestionario de medición de percepciones escala Likert. Este tipo de cuestionarios permiten obtener una “calificación” de las variables que se están midiendo, es decir, que mediante un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones, se le pide al o los sujetos de estudio que externen su reacción o valoración eligiendo una de las categorías de la escala (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

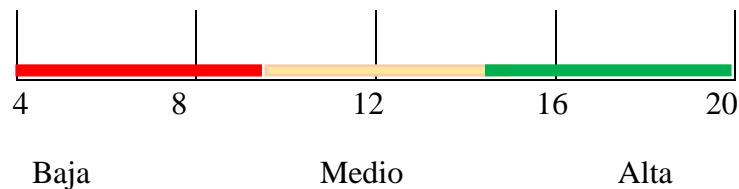
Este cuestionario fue útil para conocer las dimensiones de las habilidades directivas presentes en la empresa de estudio. Está compuesto por dos apartados generales, el primero busca conocer datos generales del sujeto de estudio, tales como, escolaridad, edad, antigüedad en la empresa, género, etc.. El segundo apartado contiene veintiocho afirmaciones separadas en siete secciones, mismas que corresponden a las siete variables: Comunicación, Motivación, Administración del

4.4. Interpretación del cuestionario y Análisis de la información:

Como se mencionó con anterioridad, el cuestionario de escala Likert que se diseñó para conocer las percepciones de los empleados hacía las habilidades directivas presentes en la empresa de estudio, estuvo conformado por 28 ítems, mismos que están agrupados en siete dimensiones (con 4 ítems cada uno). Estas dimensiones representan las siete habilidades directivas más señaladas por los autores estudiados.

Por lo tanto, a cada una de las afirmaciones se les asignó un valor numérico, obteniendo una suma total para cada conjunto de ítems. Siendo cuatro la calificación más baja y veinte la calificación más alta para cada conjunto. A mayor calificación, mayor presencia de la habilidad en cuestión.

Figura 4.3
Escala de puntuación.



Presencia de la Habilidad	Puntuación
Baja	4 – 9.3
Media	9.4- 14.7
Alta	14.8-20

Fuente: Elaboración propia (2017).

Así, cada participante obtuvo una puntuación respecto de la variable que se medía en cada afirmación, obteniendo una puntuación final, misma que fue promediada con los resultados de los demás participantes. Para finalmente, obtener las conclusiones de la información obtenida en la recolección de los datos.

4.5. Validez y confiabilidad de la investigación:

En los estudios de caso, existen una serie de pruebas para reducir el carácter subjetivo de la información obtenida. Fong (2009), señala que es importante contar con múltiples fuentes de datos y hacer uso de la triangulación de la información, lo que le permite al investigador entender la naturaleza del fenómeno de estudio aun cuando la información recibida pueda ser ambigua, de hecho Stake (1990), añade que la triangulación de la información permite al investigador verificar que aquello que ha observado tiene el mismo significado en contextos o situaciones diferentes.

Para el cuestionario de escala Likert, se sometió a un panel de expertos para confirmar la coherencia y objetividad de la herramienta, así mismo, se realizó una prueba piloto en un grupo con condiciones y características similares al de la empresa de estudio.

4.5.1 Prueba Piloto.

Antes de aplicar el cuestionario escala Likert al grupo objetivo, se realizó una prueba piloto, esto con la finalidad de evaluar la pertinencia, la claridad y la coherencia de los ítems. La prueba piloto se aplicó en una microempresa con cuatro empleados y un nivel gerencial, características que permitieron crear un escenario similar al de la empresa de estudio, por lo que gracias a la aplicación del cuestionario, se identificaron modificaciones en la estructura y redacción de algunos ítems.

CAPÍTULO 5. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en el proceso de recolección de datos.

5.1 Sujetos de estudio.

Como se mencionó con anterioridad, la empresa estudiada cuenta con una matriz y dos sucursales, por lo que, para conocer las habilidades directivas presentes en esta empresa, se procedió a entrevistar al propietario, encargada de tiendas y vendedoras de cada una; siendo un total de 7 informantes, clasificándose de la siguiente manera:

Tabla 5.1

Distribución de los informantes en las tiendas.

Propietario		
Encargada de tiendas		
Matriz	Sucursal 1	Sucursal 2
1 Empleado	3 Empleados	1 Empleado

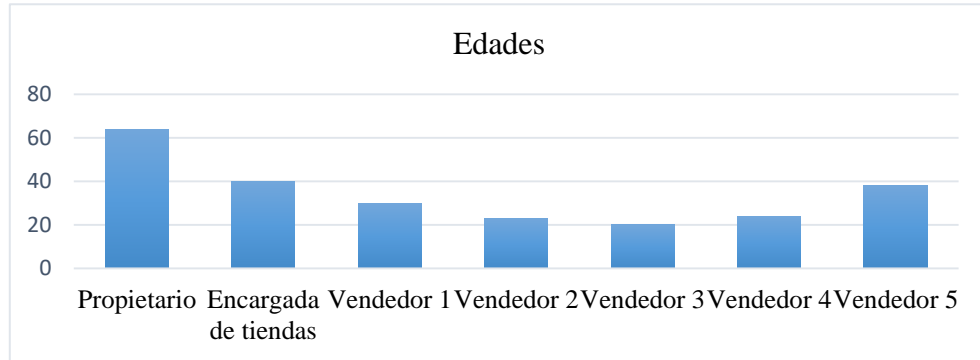
Fuente: Elaboración propia.

5.1.1 Demografía de los informantes:

La figura 5.1, muestra las edades de los informantes, estas oscilan entre los 20 y los 64 años. Siendo el Propietario y la encargada de tiendas quienes presentan mayor rango (64 y 40 años respectivamente). Mientras que las edades de los vendedores se ubican entre los 20 y los 38 años.

Figura 5.1

Edades de los informantes.

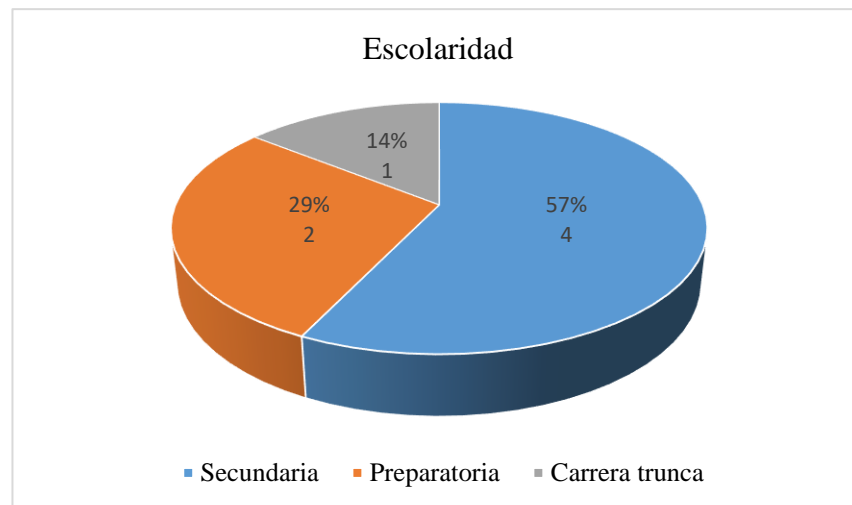


Elaboración propia (2017).

Por otra parte, como se puede observar en la figura 5.2, ninguno de los informantes cuenta con estudios universitarios concluidos. Siendo los estudios de secundaria el promedio de escolaridad entre los vendedores.

Figura 5.2

Escolaridad de los informantes.



Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla 5.2

Escolaridad de los informantes.

Puesto	Escolaridad
Propietario	Carrera trunca
Encargada de tiendas	Preparatoria
Vendedor 1	Preparatoria
Vendedor 2	Secundaria
Vendedor 3	Secundaria
Vendedor 4	Secundaria
Vendedor 5	Secundaria

Fuente: Elaboración propia (2017).

5.2 Análisis de los resultados.

En este apartado se presentan los resultados de las percepciones de los jefes y los empleados; para lo cual se analiza primeramente la autoevaluación y las percepciones de los empleados con respecto al propietario de la empresa, y posteriormente, los resultados que refieren a la encargada de tiendas. Finalmente, se realiza una comparación de ambas figuras de autoridad (Propietario y Encargada de tiendas), para generar las conclusiones al respecto.

5.2.1. Propietario.

Autoevaluación.

Para realizar esta evaluación se aplicó el cuestionario en la versión para gerentes (anexo 3.) Los resultados se muestran a continuación:

La tabla 5.3 muestra las puntuaciones obtenidas en la autoevaluación del propietario, siendo la Toma de decisiones, la Resolución de conflictos, la Negociación y el Liderazgo, las habilidades mejor evaluadas, puesto que de acuerdo con la escala de puntuación, rebasan los 14.8 puntos, lo que significa que tienen una presencia alta.

Para el caso, de las habilidades de Comunicación, Motivación y Administración del tiempo, el empresario obtuvo una puntuación intermedia ubicándose en el rango de los 9.4 y los 14.7

puntos. Cabe mencionar, que durante la evaluación, el empresario manifestó que tiene un empleo adicional, lo que le reduce el tiempo de convivencia con sus colaboradores y considera que esta situación influye en sus habilidades para comunicarse, motivar y administrar su tiempo dentro de su empresa.

Tabla 5.3

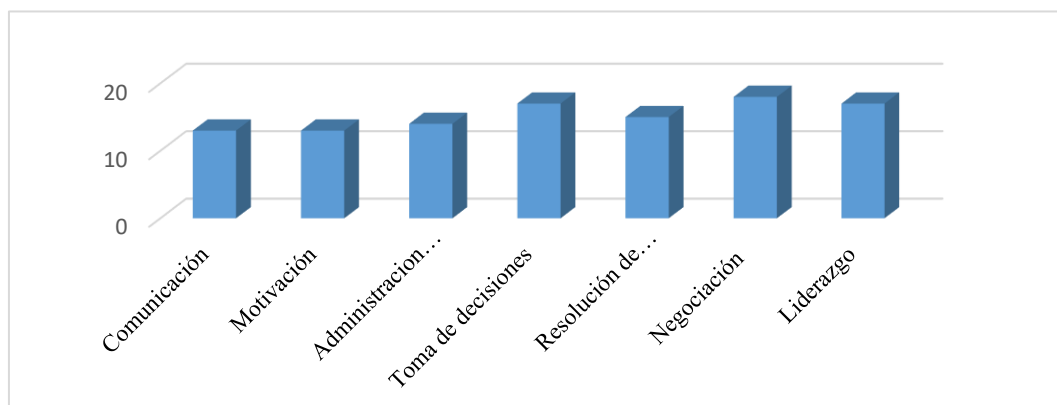
Autoevaluación Propietario.

Habilidad	Puntuación	Escala
Comunicación.	13	Medio
Motivación.	13	Medio
Administración del tiempo.	14	Medio
Toma de decisiones.	17	Alta
Resolución de conflictos.	15	Alta
Negociación.	18	Alta
Liderazgo.	17	Alta

Fuente: Elaboración propia (2017).

Figura 5.3

Auto Evaluación Propietario.



Fuente: Elaboración propia (2017).

Percepciones de los empleados:

En las tablas siguientes, se muestran las percepciones de los empleados (vendedores y encargada de tiendas), con respecto a las habilidades del propietario.

Tabla 5.4

Empleado 01- Propietario.

Habilidad	Puntuación	Escala
Comunicación.	17	Alta
Motivación.	14	Medio
Administración del tiempo.	13	Medio
Toma de decisiones.	14	Medio
Resolución de conflictos.	15	Alta
Negociación.	14	Medio
Liderazgo.	16	Alta

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla 5.5

Empleado 02- Propietario.

Habilidad	Puntuación	Escala
Comunicación.	16	Alta
Motivación.	18	Alta
Administración del tiempo.	12	Medio
Toma de decisiones.	20	Alta
Resolución de conflictos.	14	Medio
Negociación.	18	Alta
Liderazgo.	18	Alta

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla 5.6

Empleado 03- Propietario.

Habilidad	Puntuación	Escala
Comunicación.	17	Alta
Motivación.	14	Medio
Administración del tiempo.	14	Medio
Toma de decisiones.	16	Alta
Resolución de conflictos.	15	Alta
Negociación.	13	Medio
Liderazgo.	16	Alta

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla 5.7

Empleado 04- Propietario.

Habilidad	Puntuación	Escala
Comunicación.	16	Alta
Motivación.	15	Alta
Administración del tiempo.	13	Medio
Toma de decisiones.	16	Alta
Resolución de conflictos.	14	Medio
Negociación.	13	Medio
Liderazgo.	16	Alta

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla 5.8

Empleado 05- Propietario.

Habilidad	Puntuación	Escala
Comunicación.	18	Alta
Motivación.	17	Alta
Administración del tiempo.	19	Alta
Toma de decisiones.	19	Alta
Resolución de conflictos.	17	Alta
Negociación.	20	Alta
Liderazgo.	19	Alta

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla 5.9

Encargada-Propietario de la empresa

Habilidad	Puntuación	Escala
Comunicación.	13	Media
Motivación.	16	Alta
Administración del tiempo.	12	Media
Toma de decisiones.	18	Alta
Resolución de conflictos.	13	Medio
Negociación.	17	Alta
Liderazgo.	15	Alta

Fuente: Elaboración propia (2017).

Promedio de percepciones: Empleados - propietario.

Se realizó un análisis del promedio de las percepciones de los empleados con respecto a las habilidades directivas del Propietario de la empresa, los resultados obtenidos se resumen en la tabla 5.10 y se describen a continuación.

Comunicación.

En promedio, los empleados señalaron que el propietario, tiene muy buena comunicación con sus empleados, calificándolo en 16.1, que de acuerdo con la escala de valoración, esta habilidad tiene una presencia “Alta”, es decir que, el propietario posee capacidad de escuchar y transmitir, ideas, información e indicaciones relevantes para que sus empleados puedan desempeñar sus actividades con éxito.

Motivación:

Los empleados señalaron que el propietario se preocupa y está atento a sus necesidades, lo que los impulsa a realizar sus actividades con mayor entusiasmo, por lo que coincidieron en que esta habilidad tiene una presencia “Alta”, calificándolo con 15.6.

Administración del tiempo:

La administración del tiempo, es una habilidad que tiene una presencia media en el propietario de la empresa, ya que los empleados la evaluaron con una puntuación de 13.8, coincidiendo en que su empleador carece de la habilidad para priorizar y concentrarse en algunas actividades relevantes en la empresa. Si bien, la presencia de esta habilidad aunque en un nivel medio, coincide con nueve de los autores estudiados.

Toma de decisiones:

Los empleados evaluaron la capacidad de tomar decisiones de su empleador, señalaron que éste no solo evalúa los posibles riesgos al tomar una decisión, sino que también busca alternativas y se hace responsable de las decisiones que toma, ya sea en la vida cotidiana o en situaciones difíciles para la empresa, por lo que la presencia de esta habilidad es “Alta” evaluada en 17.1.

Resolución de conflictos.

La capacidad para mediar y resolver conflictos fue evaluada por los empleados en un nivel medio (14.6), coincidiendo con que existen algunas inquietudes, que por su naturaleza, a veces no pueden ser resueltas de manera expedita. La presencia de esta habilidad, aún en un nivel medio, coincide con nueve de los autores estudiados.

Negociación:

La evaluación de los empleados con respecto a esta habilidad, coincidió en que el propietario de la empresa es un excelente Negociador, puesto que al realizar un acuerdo, además de obtener al menos una parte de lo que propone, siempre busca que ambas partes salgan ganando.

Liderazgo:

Finalmente, los empleados coincidieron en que el empresario tiene un alto sentido para establecer credibilidad e influencia sobre su equipo de trabajo, así mismo es claro y conciso con respecto a las metas que desea lograr, por lo que evaluaron el Liderazgo con una puntuación de 16.6 .

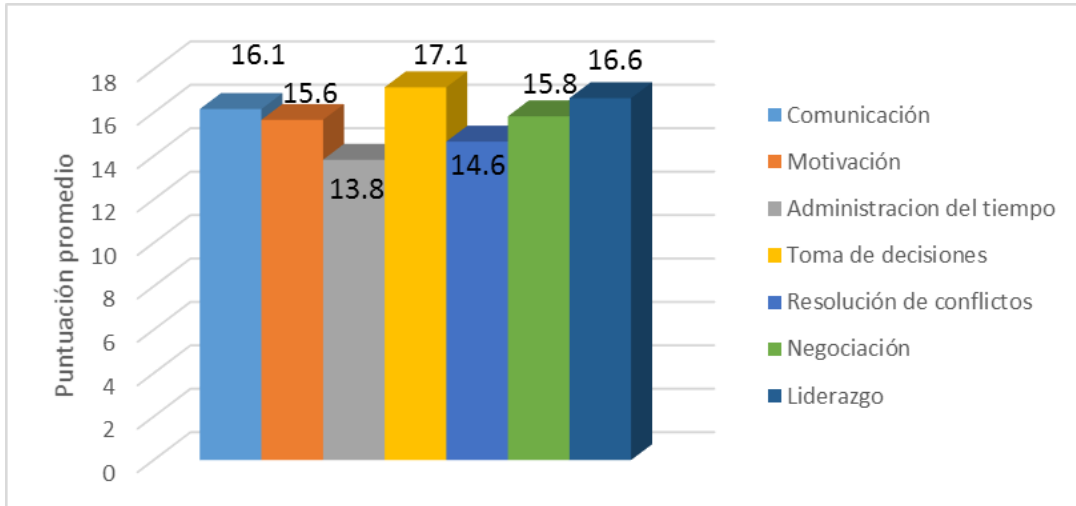
Tabla 5.10

Percepciones promedio – Empleados- Propietario.

Habilidad	Puntuación	Escala
Comunicación.	16.16	Alta
Motivación.	15.66	Alta
Administración del tiempo.	13.83	Medio
Toma de decisiones.	17.16	Alta
Resolución de conflictos.	14.66	Medio
Negociación.	15.83	Alta
Liderazgo.	16.66	Alta

Fuente: Elaboración propia (2017).

Figura 5.4
Percepciones promedio – Empleados- Propietario.



Fuente: Elaboración propia (2017).

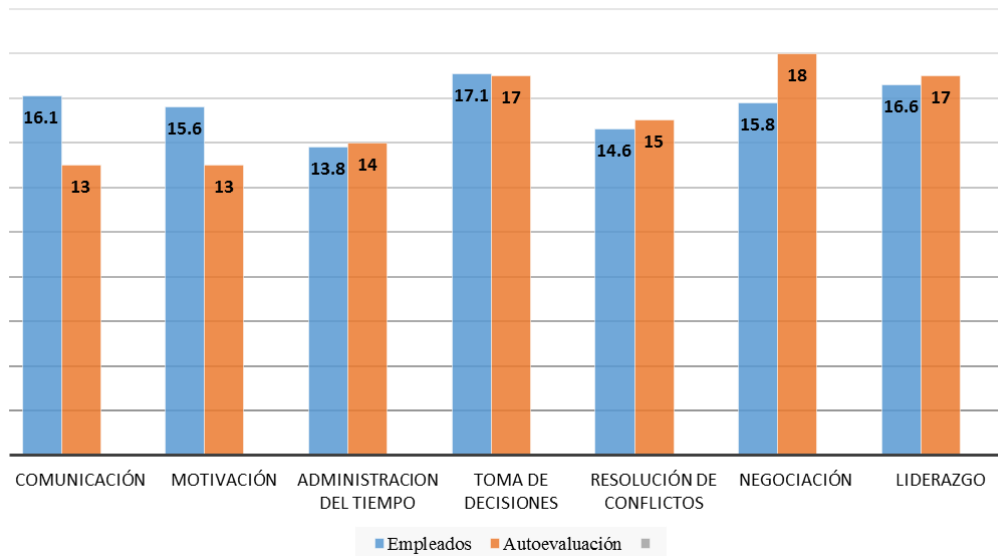
Comparativo Autoevaluación- Percepciones de los empleados.

En la figura 5.5 se puede observar un comparativo de las percepciones dadas por los empleados y las obtenidas en la autoevaluación. Coincidiendo en que el Liderazgo, La toma de decisiones, la Negociación son habilidades con presencia alta.

Para el caso de la Administración del Tiempo y la Resolución Conflictos, estas tienen una presencia media en la empresa, específicamente para el caso de la Resolución de conflictos, el empresario se calificó ligeramente más alto de lo que consideraron los empleados. Esto puede estar relacionado con la ausencia del propietario en la empresa, puesto que al tener otro empleo, sus horarios se limitan, por lo que cuando se suscitan situaciones de conflicto sus empleados tienen que esperar a que éste llegue a las oficinas o los atienda vía teléfono.

Contrario a lo que piensa el empresario con respecto a sus habilidades para comunicarse y motivar a sus empleados, se puede observar que ellos se sienten motivados y consideran que su líder tiene una buena comunicación con ellos.

Figura 5.5.
Comparativo percepciones.



Fuente: Elaboración propia (2017).

5.2.2. Encargada de tiendas

Autoevaluación

Para realizar esta evaluación se aplicó el cuestionario en la versión para gerentes (anexo 3.) Los resultados se muestran a continuación:

La tabla 5.11 muestra las puntuaciones obtenidas en la autoevaluación de la encargada de tiendas, siendo la Administración del Tiempo, la Toma de Decisiones, la Resolución de Conflictos, la Negociación y el Liderazgo, las habilidades mejor evaluadas, puesto que de acuerdo con la escala de puntuación todas ellas rebasan los 14.8 puntos, lo que significa que estas habilidades tienen una presencia alta.

Para el caso, de las habilidades de Comunicación y Motivación, la encargada de tiendas obtuvo una calificación de 14 y 13 puntos respectivamente, lo que indica que estas habilidades tienen una presencia media. Cabe mencionar, que durante la evaluación, la encargada reconoció que

en ocasiones su carácter le impide relacionarse de mejor manera con sus subordinados, lo que podría influir en sus habilidades para comunicar y motivar.

Tabla 5.11

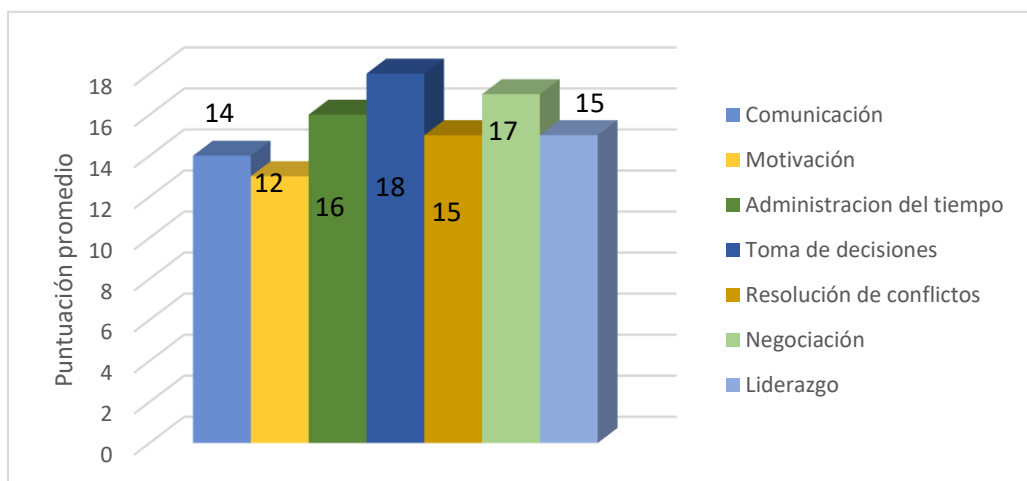
Autoevaluación Encargada de tiendas.

Habilidad	Puntuación	Escala
Comunicación.	14	Medio
Motivación.	13	Medio
Administración del tiempo.	16	Alta
Toma de decisiones.	18	Alta
Resolución de conflictos.	15	Alta
Negociación.	17	Alta
Liderazgo.	15	Alta

Fuente: Elaboración propia (2017).

Figura 5.6

Autoevaluación encargada tiendas.



Fuente: Elaboración propia (2017)

Percepciones de los empleados:

En las tablas siguientes, se muestran las percepciones de los empleados (vendedores), con respecto a las habilidades de la encargada de tiendas.

Tabla 5.12

Empleado 01- Encargada de tiendas.

Habilidad	Puntuación	Escala
Comunicación.	19	Alta
Motivación.	16	Alta
Administración del tiempo.	17	Alta
Toma de decisiones.	17	Alta
Resolución de conflictos.	14	Medio
Negociación.	17	Alta
Liderazgo.	18	Alta

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla 5.13

Empleado 02- Encargada de tiendas.

Habilidad	Puntuación	Escala
Comunicación.	15	Alta
Motivación.	10	Alta
Administración del tiempo.	12	Medio
Toma de decisiones.	18	Alta
Resolución de conflictos.	10	Medio
Negociación.	12	Medio
Liderazgo.	14	Medio

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla 5.14

Empleado 03- Encargada de tiendas.

Habilidad	Puntuación	Escala
Comunicación.	16	Alta
Motivación.	16	Alta
Administración del tiempo.	12	Medio
Toma de decisiones.	16	Alta
Resolución de conflictos.	15	Alta
Negociación.	14	Medio
Liderazgo.	16	Alta

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla 5.15

Empleado 04- Encargada de tiendas.

Habilidad	Puntuación	Escala
Comunicación.	14	Medio
Motivación.	13	Medio
Administración del tiempo.	14	Medio
Toma de decisiones.	16	Alta
Resolución de conflictos.	14	Medio
Negociación.	13	Medio
Liderazgo.	13	Medio

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla 5.16

Empleado 05- Encargada de tiendas.

Habilidad	Puntuación	Escala
Comunicación.	17	Alta
Motivación.	14	Medio
Administración del tiempo.	16	Alta
Toma de decisiones.	18	Alta
Resolución de conflictos.	14	Medio
Negociación.	16	Alta
Liderazgo.	18	Alta

Fuente: Elaboración propia (2017).

Promedio de percepciones: Empleados – Encargada de tiendas.

Se realizó un análisis del promedio de las percepciones de los empleados con respecto a las habilidades directivas de la encargada de tiendas, los resultados se describen a continuación:

Comunicación:

En promedio, los empleados calificaron las habilidades de la encargada para comunicarse, coincidiendo con una puntuación de 13.5, lo que indica que esta habilidad tiene una presencia media en esta figura de autoridad. De acuerdo con la definición de esta variable, uno de los puntos en los que coincidieron los empleados es que la encargada de tiendas podría mejorar su capacidad para escucharlos y transmitir la información relevante para la empresa de manera continua.

Motivación:

Esta habilidad fue evaluada por los empleados con una puntuación promedio de 11.5. Aunque se encuentra en un rango de presencia “medio”, esta habilidad obtuvo una de las calificaciones más bajas dadas por los empleados. De acuerdo con las afirmaciones del cuestionario, los empleados coincidieron en que la encargada de tiendas podría tener un mayor acercamiento hacia los intereses, gustos y preferencias de cada uno. Mismo que de acuerdo Puchol, et al. (2003), una de las características de la motivación es influir en las acciones de un individuo para incentivarlo a realizar ciertas sus tareas, por lo que un mayor acercamiento hacia los empleados podría mejorar su motivación.

Administración del tiempo:

Esta habilidad fue evaluada por los empleados con una puntuación de 11.8, lo que significa que tiene una presencia media. A pesar de que la mayoría de los empleados señaló que la encargada de tiendas tiene la capacidad de concentrarse en una tarea importante y hacer múltiples tareas triviales a la vez, en ocasiones surgen imprevistos que le impiden cumplir con sus actividades. Esto podría explicarse, ya que la encargada de tiendas también realiza las funciones de vendedor, realiza inventarios, nominas, etc. Lo que puede influir en el desempeño de sus actividades.

Toma de decisiones:

La puntuación promedio obtenida para esta habilidad fue de 14.1, aunque de acuerdo a la escala de puntuación, se ubica en el rango de presencia media, esta fue una de las habilidades mejor evaluadas por los empleados. De acuerdo con la definición de esta variable, que refiere a las determinaciones que se toman sobre un asunto dudoso (RAE, 2017); la encargada de tiendas, por su nivel jerárquico toma las decisiones triviales de la empresa, por lo que en esta evaluación destacó su nivel de responsabilidad sobre cada decisión.

Resolución de conflictos.

De acuerdo con la escala de valoración esta habilidad fue evaluada por los empleados en un nivel medio (11.1), sin embargo, en comparación con las otras habilidades fue la que obtuvo la puntuación más baja. De acuerdo con el cuestionario, las puntuaciones más bajas se obtuvieron en el ítem 5.2 que refiere a la cualidad para reconocer errores.

Negociación:

El promedio de las percepciones de los empleados con respecto a esta habilidad fue de 12, lo que significa que tiene una presencia media, sin duda, dentro de los objetivos de una buena negociación es que ambas partes se encuentren satisfechas con los resultados obtenidos, por lo que la presencia de esta habilidad, aunque en un nivel medio, podría generar mayor compromiso y dedicación de los empleados.

Liderazgo:

Al igual que las otras habilidades, el liderazgo también fue ubicado en la escala de puntuación media (13.1), si bien, la credibilidad y la influencia que tiene la encargada de tiendas sobre sus subordinados es buena, sin embargo, esta podría verse limitada por el nivel jerárquico en el que se encuentra, ya que los empleados tienden por razones obvias, a reconocer como principal líder a su empleador.

La tabla 5.17 muestra a manera de resumen, las evaluaciones de los empleados para cada una de las habilidades de la encargada de tiendas

Tabla 5.17

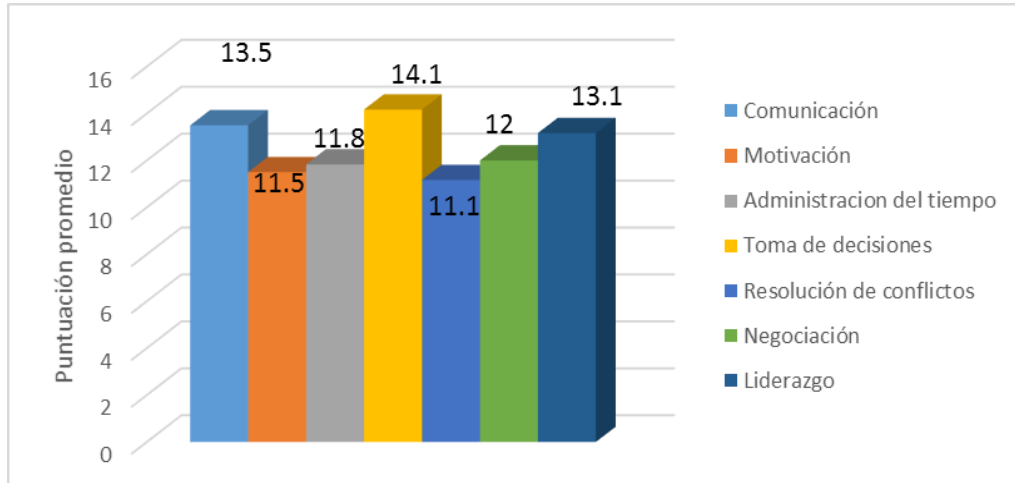
Percepciones promedio – Empleados- Encargada de tiendas.

Habilidad	Puntuación	Escala
Comunicación.	13.5	Alta
Motivación.	11.5	Alta
Administración del tiempo.	11.83	Medio
Toma de decisiones.	14.16	Alta
Resolución de conflictos.	11.16	Medio
Negociación.	12	Alta
Liderazgo.	13.16	Alta

Fuente: Elaboración propia (2017).

Figura 5.7

Percepciones promedio – Empleados- Encargada de tiendas.



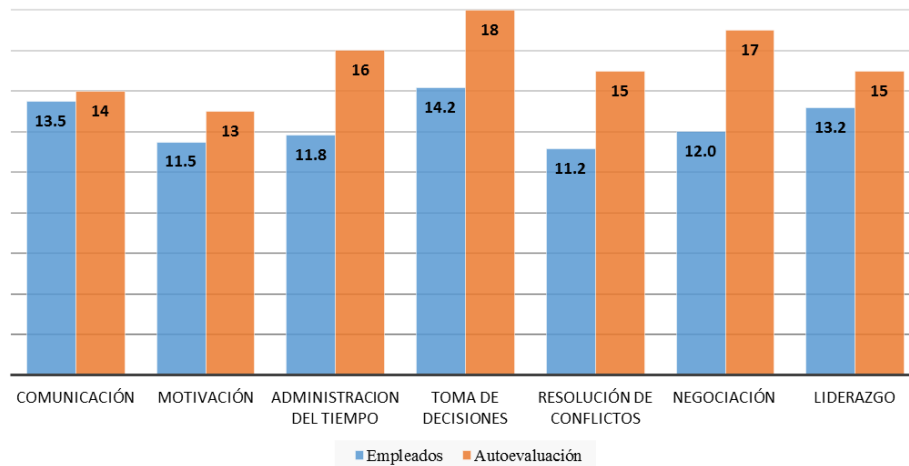
Fuente: Elaboración propia (2017).

Comparativo Autoevaluación- Percepciones de los empleados.

En la figura 5.9 se puede observar un comparativo de las percepciones dadas por los empleados y las obtenidas en la autoevaluación. Se aprecia que en la autoevaluación la encargada de tiendas tiene una clara sobrevaloración de sus habilidades, con respecto a lo señalado por los empleados.

Figura 5.8.

Comparativo percepciones- Encargada

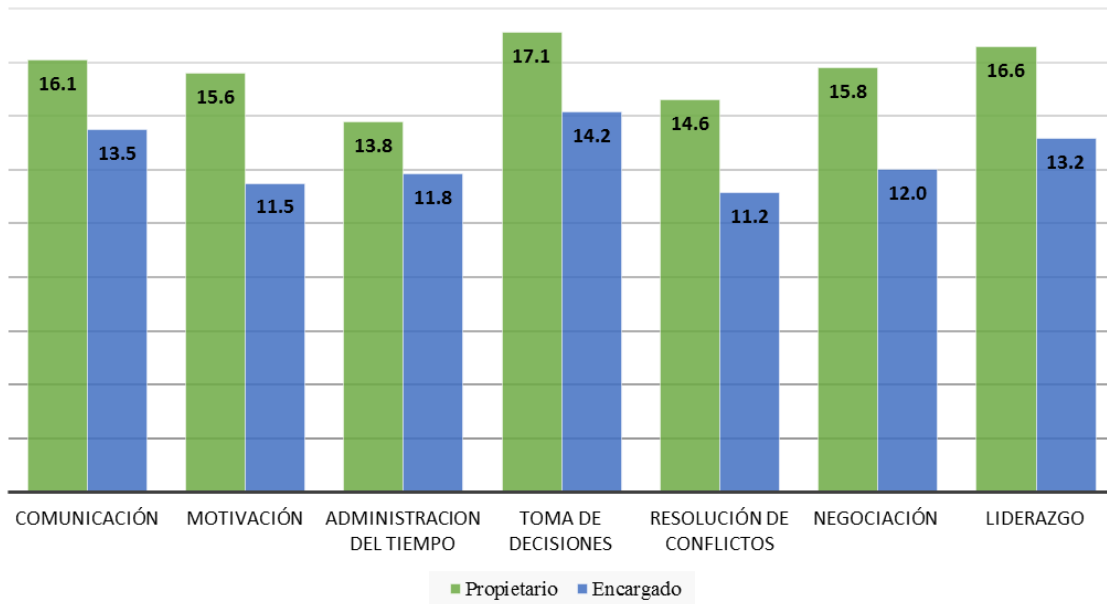


Fuente: Elaboración propia (2017).

5.3. Propietario vs encargada de tiendas.

En la figura 5.10, se puede observar una comparación de las calificaciones dadas por los empleados a cada uno de los mandos superiores. Siendo evidente que las habilidades del propietario fueron evaluadas con puntajes más altos. De acuerdo con lo observado en las operaciones diarias de la empresa, este resultado puede estar relacionado a la convivencia de los empleados con la encargada, ya que debido a la ausencia del propietario, es ella la responsable de hacer que se cumplan las órdenes y lidiar con los problemas cruciales de la empresa, lo que en primera instancia podría colocar al propietario en un concepto de líder mucho más idealizado.

Figura 5.9.
Propietario vs Encargada de tiendas.



Fuente: Elaboración propia (2017).

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones.

En el contexto actual, son muchas las limitaciones que podrían frenar el desarrollo de las Micro, pequeñas y medianas empresas, es por ello que se hace necesaria la figura de un líder que sea capaz de enfrentar estas limitaciones y convertirlas en agentes de crecimiento. Un líder debe poseer habilidades que no solo le serán útiles en su vida cotidiana, si no que le permitirán optimizar los resultados de su empresa mediante el correcto desarrollo de sus recursos humanos. Esta investigación tuvo como propósito fundamental identificar y describir las habilidades directivas que influyen en la competitividad de la empresa estudiada. Encontrándose que tal y como es planteado por los teóricos (Aburto y Bonales, 2011; Lussier y Achua, 2016; Madrigal 2009; Puchol, et al., 2003; Rabouin, et al., 2008; Roman, 2004; Valls, 2010; Vázquez, 2006; Whetten y Cameron, 2011), las habilidades de liderazgo, administración del tiempo, comunicación, motivación, negociación y resolución de conflictos, influyen en la competitividad de esta empresa.

En el análisis se observó que existen dos figuras de autoridad, el propietario y la encargada de tiendas, siendo esta última, la figura más importante. A pesar de que los empleados perciben que el propietario posee las habilidades y características de un buen líder, éste tiene horarios laborales limitados dentro de la empresa, lo que conlleva a que las actividades principales de funcionamiento y administración sean delegadas a la encargada de tiendas, es por ello que se analizaron las habilidades directivas de ambas figuras.

De acuerdo con los objetivos planteados en la investigación, se determinó que la **comunicación** entre los empleados y el jefe es fluida, lo que les permite recibir y transmitir información relevante para la empresa de manera continua, esto contribuye en gran manera a mejorar los procesos y las actividades de operación. Sin embargo, se pudo observar que la encargada de tiendas no ha desarrollado correctamente esta habilidad; algunas áreas de oportunidad podrían mejorar, buscando el acercamiento y mayor conocimiento de las necesidades de sus subordinados.

Con respecto a la habilidad de **Motivación**, los empleados percibieron que el empresario tiene interés por ellos, ya que éste se preocupa y está atento a sus necesidades. Esta habilidad se relaciona directamente con la comunicación, puesto que al conocer mejor las necesidades y deseos de los empleados, es más sencillo determinar las recompensas e incentivos que cada uno valora. En este sentido, se pudo observar que la encargada de tienda obtuvo una puntuación media para la habilidad de comunicación, lo que impacta directamente en la motivación de los empleados, puesto que las puntuaciones obtenidas también se ubicaron en el nivel medio.

La **administración del tiempo**, es una habilidad que tiene una presencia media en ambos líderes. La ausencia del empresario, influye entre otras cosas, en la acumulación de trabajo, citas postergadas y la saturación de las actividades correspondientes a la encargada de tiendas, pues, en la ausencia del empresario es ella la responsable de las actividades cotidianas de la empresa. La determinación y la responsabilidad son dos de las características que podrían describir a ambos líderes al momento de **tomar decisiones**, ya que en ambos casos, esta habilidad fue una de las mejor evaluadas por los subordinados, quienes coincidieron en que sus líderes, tienen una visión clara de sus objetivos y se encuentran en constante búsqueda de alternativas que les permitan tomar mejores decisiones.

La capacidad para **resolver conflictos**, fue evaluada en ambos líderes con una presencia media, este resultado puede relacionarse con el obtenido en otras habilidades como la administración del tiempo y la comunicación. Generalmente, muchas de las inquietudes que surgen en la empresa, deben de esperar para resolverse hasta que el propietario pueda atenderlas. Mientras que, la carencia en las habilidades de comunicación de la encargada de tiendas, podría influir de manera negativa en el proceso de resolución de los conflictos. Así mismo, la acumulación de inquietudes o conflictos no resueltos, podría influir en el nivel de motivación de los empleados. En lo que respecta a la habilidad de **Negociación**, los empleados percibieron que el empresario es un excelente negociador, mientras que la encargada de tiendas obtuvo una puntuación media, esta habilidad podría potencializarse buscando acuerdos en los cuales ambas partes salgan ganando. Así mismo, para obtener una mejor negociación es necesario hacer uso de otras habilidades como la comunicación.

Sin duda, la habilidad de **liderazgo** es determinante en todo gerente o director de una empresa, en este caso, el propietario posee un nivel alto de credibilidad e influencia sobre sus

colaboradores, sin embargo, la encargada de tiendas obtuvo una puntuación media para esta habilidad. Es importante considerar que los empleados suponen a la encargada de tiendas a su mismo nivel jerárquico, únicamente que con mayores responsabilidades, lo que de alguna manera limita en ella el desarrollo de esta habilidad.

Como ya se ha expuesto, la encargada de tiendas, actúa como una “extensión” del propietario. Situación que aparentemente no influye en el quehacer de la empresa, sin embargo, los resultados podrían optimizarse, si esta “extensión” poseyera las mismas habilidades del líder.

Las percepciones de los empleados con respecto a las habilidades de la encargada de tiendas fueron todas evaluadas en un nivel medio, lo que indica que no se está transmitiendo de manera óptima los ideales del director; influyendo en la rotación del personal, ventas bajas, ausentismos laborales, etc.

Si bien, en ambos casos la presencia de estas habilidades calificaron en la escala de puntuación media-alta, es necesario focalizar la atención en tener un mayor desarrollo de las Habilidades de resolución de conflictos, motivación y administración del tiempo, pues fueron las que peor evaluaron los empleados.

6.2 Recomendaciones.

Para que una empresa comercializadora, sea exitosa, es necesario que sus ejecutivos posean y desarrollen habilidades que les permitan comunicar, motivar, tomar decisiones, administrar el tiempo, negociar y resolver conflictos, lo que impactará directamente en la influencia y el liderazgo que éstos desarrollen frente a sus subordinados. Si bien, estas habilidades se encuentran presentes en la empresa de estudio, existen algunas recomendaciones que podrían ser útiles para potencializarlas.

La delegación de actividades de parte del propietario hacia la encargada de tiendas, no representa un obstáculo para el funcionamiento de la empresa. Sin embargo, es necesario que se tome en cuenta realizar programas de capacitación y entrenamiento a los empleados de este nivel jerárquico, para que al momento de transmitir el mensaje del director, este sea entendido correctamente por los subordinados.

Sin duda, una de las principales características de un buen líder es la comunicación, por lo que es de suma importancia, que ambas figuras de autoridad busquen establecer vínculos personales

con sus empleados, conocer sus intereses, gustos y motivaciones, le permitirá construir relaciones laborales más duraderas, fidelidad y compromiso entre los empleados.

Es necesario, que el propietario busque establecer tiempos fijos en los cuales pueda dedicarse completamente a las actividades de la empresa, esto mejorará no solo el cumplimiento de sus actividades, sino que influirá favorablemente en las que desempeña la encargada de tiendas.

Si bien, la encargada de tiendas posee la autoridad de resolver muchos de los conflictos cotidianos en la empresa, es necesario que el propietario respete el mando que le ha conferido a esta empleada, respetando sus decisiones, y evitando restarle autoridad frente a los empleados.

Finalmente, es necesario que ambos líderes, busquen desarrollar estas mismas habilidades en sus subordinados, haciéndolas parte de su cultura organizacional, lo que finalmente se convertirá en una ventaja competitiva para la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Aburto, H. y Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, (51), 41-49.
- Aguilar, J., López, F., Cacique, A. y Hernández, D. (2015). Gestión de capital humano como factores de éxito en las Mipymes. *Memorias del Congreso Internacional de Investigación Academia Journals Celaya 2015*, pp. 48-52. Disponible en: <https://drive.google.com/drive/folders/0B4GS5FQQLif9NigtVWdWdFdLQVk>
- Alcalde, H. (2016). La innovación organizativa como palanca de transformación de la Pyme. *Cuadernos Orkestra*, núm., 18, pág. 1-13. ISSN 2340-7638
- Álvarez, M., Apellaniz, K. (2016). Nuevo estilo de relaciones (NER): Una realidad organizativa en el País Vasco basada en personas comprometidas con la sociedad para promover un desarrollo humano, justo y sostenible, más allá de la responsabilidad social corporativa. *Cuadernos del CLAEH*, núm., 103, pág. 83-115.
- Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas* (3 ed.). D.F., México: Mc Graw Hill/ Interamericana Editor.
- Aragón, A. y Rubio, A. (2005) Factores asociados con el éxito competitivo de las Pyme industriales en España. *Universia Business Review-actualidad económica*, vol.4 (8) pp.38-51. Disponible en: <https://ubr.universia.net/article/view/543/factores-asociados-exito-competitivo-pyme-industriales-espana->.
- Aragón, A. y Rubio, A. (2009) Recursos críticos y estrategia en la pyme industrial. *Tribuna de economía*, núm.846, pp. 196-212. Disponible en: http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_846_193212__A822017069D6CF6E32A24571513EB57E.pdf
- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A., y Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Investigación y Ciencia*, núm. 18(47), pp.4-12. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67413393002>
- Asensio, E., & Vázquez, B. (2013). *Simulación Empresarial*. Madrid: Parainfo.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Cabrera, A., López, P., y Ramírez, C. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. Bogotá, Colombia: Universidad Central. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Departamento de Administración de Empresas. Disponible en: https://www.ucentral.edu.co/images/documentos/editorial/2015_competitividad_empresarial_001.pdf
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción* (2 ed.). ESIC Editorial.: Madrid.

- Camisón, C. (2009). Factores determinantes de la competitividad empresarial: Revisión del estado de la cuestión y propuesta de un modelo integrador. En M. Menguzzato, La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI: Homenaje al profesor Juan José Renau Piqueras (pág. 728). Universidad de Valencia.
- Cantú, H. (2011). Desarrollo de una cultura de calidad (4ed). México: McGraw Hill/Interamericana editores.
- Carazo, P. (2006). El método de estudio de caso estrategia metodológica de la investigación científica. Revista científica Pensamiento y Gestión, núm. 20, pp. 165-193. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Diario Oficial de la Federación (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Disponible en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009.
- Dirección General de Economía, Estadística e Innovación Tecnológica (2014). Una aproximación alternativa a la dinámica empresarial de la Comunidad de Madrid: La esperanza de vida de las empresas de la región 2013. Dirección General de Economía, Estadística e Innovación Tecnológica, Consejería de economía y hacienda comunidad de Madrid. Disponible en: <http://www.madrid.org/iestadis/fijas/informes/descarga/esperempresa13.pdf>
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2014). Informe sobre la pyme 2013. Colección del panorama Pyme. Disponible en: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Informe-PYME2013.pdf>
- Estrada, R., García, D. & Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio empírico en México. Revista venezolana de gerencia, vol. 14 (46), pp. 169-182. Disponible en: https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/estrada_barceas_roberto/factores_exito_competitivo_estrada_garcia_y_sanchez_2009.pdf
- Fernández, E. (2010). Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar. Madrid, España: Paraninf.
- Fernández, E., Montes, J., y Vázquez, C. (1998). Los Recursos Intangibles como Factores de competitividad en la empresa. Universidad de Oviedo, Dirección y Organización, (20), pp.83-98. Disponible en: <https://psicologiayempresas.files.wordpress.com/2013/05/los-recursos-intangibles-como-factores-de-competitividad-de-la-empresa.pdf>
- Fong, C. (2002). Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PyMe. Estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco [Tesis doctoral]. Universidad de Barcelona, España.
- Fong, C. (2005). La teoría de los recursos y capacidades: fundamentos microeconómicos. Guadalajara: Ediciones de la noche.

- Fong , C. (2009). El estudio de casos en la investigación relacionada con la PYME en México. Revista internacional de investigación y aplicación del método de casos, 278-279. Disponible en: http://www.wacra.org/PublicDomain/IJCRA%20xxi_iv_pg278-291%20Fong_Reynoso.pdf
- Grant, R. (1991). The resourced- based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. California Management review, 114-135.
- Grant, R. (2006). Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. (5 ed.). Madrid: Civitas.
- Grant, R. (2010). Contemporary strategy analysis (7ed.). Barcelona, España: Jhon Wiley & Sons Ltd.
- Griffin, R. (2011). Administración (10 ed.). Cengage Learning Editores: México.
- Hernández, N., Quevedo, J., y Hernández, A. (2015). Recursos y capacidades determinantes del éxito competitivo de las Pymes en Cd. Victoria, Tamaulipas, México. Ciencias administrativas. Teoría y praxis, pp. 113-122. Disponible en: http://gitmexico.com/acacia/busqueda/pdf/3.7_Recursos_y_capacidades_determinantes_del_xito_competitivo_de_las_Pymes_en_Cd_Victoria_Tamaulipas_M_x..pdf
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Estudio de caso en Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hill, C., y Jones, G. (2009). Administración Estratégica. México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2008). Administración Estratégica: Competitividad y Globalización Conceptos y Casos. Original en inglés (7 ed.). México: Cengage Learning Editores.
- INEGI (2013). Sistema de clasificación industrial de américa del norte. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/SCIAN/presentacion.aspx>
- INEGI (2014). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Disponible en: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/minimonografias/m_pymes_ce2014.pdf
- INEGI (2014). Comercio. Disponible en: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/minimonografias/m_ome_ce2014.pdf
- Lussier, R. y Achua, C. (2016). Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades (6 ed.). Cengage Learning: México.

- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas* (2 ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Martínez, D. y Milla, A. (2012). *Análisis interno: Capacidades estratégicas*. Ediciones Díaz de Santos: Madrid.
- Ministerio de Economía Fomento y Turismo (2014). *Dinámica empresarial brechas regionales y sectoriales de las pymes en Chile Periodo 2005-2012*. Disponible en: <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/11/Boletín-Dinámica-Empresarial-2005-2012.pdf>
- Morales, I. (2011). Las Pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora. *Economía Informa* (núm. 366) pp.39-48. Disponible en: <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/366/06isaias.pdf>
- Ochoa, M. (1995). *Futuro: ¿adivinarlo?...¿o forjárnoslo?* Thomson editorial: México.
- Palomo, M. T. (2006). *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la comunidad de Madrid*. Madrid, España: Esic editorial.
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68 (2), pp.73-93.
- Porter, M. (2003). *Estrategia competitiva* (31 reimpresión ed.). (V. E. Flores, Ed., & M. E. Rosas, Trad.) D.F., México: Compañía editorial continental.
- ProMéxico (2014). *Pymes, eslabón fundamental para el crecimiento en México*. Disponible en: <http://promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- [Puchol, L., Martín, M. J., Nuñez, A., Ongallo, C., Puchol, I., Sánchez, G., & Castaño, I. \(2003\). El libro de las Habilidades directivas. Madrid: Díaz de Santos, S. A.](#)
- Quijano, G., López, J., Jimenez, G. & Ramírez, L. (2015). *Análisis competitivo de las micro y pequeñas empresas del sector comercio en Hermosillo, Sonora*. Memorias del Congreso Internacional de Investigación de Academia Journals en tecnologías estratégicas Colima 2015 pp.1189-1184 Disponible en: <https://drive.google.com/drive/folders/0B4GS5FQQLif9WDFRV3UzdnFIZTA>
- Real Academia Española. (2017). *Habilidades*. En *Diccionario de la lengua española* (23.a ed.). Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=JvGWgMw>
- Rabouin, R., Astarloa, L., Bataller, R., Berdiñas, L., Bocchi, G., Cucchi, D., Tomas, V. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management*. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall - Pearson Education.
- Roman, J. (2004). *Nueve habilidades directivas. Manual de soporte para profesionales*. Libros en red.

- Saavedra, M., & Camarena, M. (2015). The characteristics of the businesses and entrepreneurs and their relationships with the competitiveness of the SMEs in México. *Open Access Library Journal*, núm. 2, pp.2-15. Disponible en: http://file.scirp.org/pdf/OALibJ_2016071513432689.pdf
- Saratxaga, K. (2007). *Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente*. Madrid: Pearson educación.
- SCIAN (2013). Aspectos normativos y metodológicos/Libro SCIAN 2013. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/SCIAN/presentacion.aspx>
- SEFOE (2015). Principales empresas. Disponible en : <http://www.sefoe.yucatan.gob.mx/secciones/ver/principales-empresas>
- SEFOE (2015). Sectores productivos. Disponible en: <http://www.sefoe.yucatan.gob.mx/secciones/ver/sectores-productivos>
- SEFOTUR. (2015). Informe Mensual sobre resultados de la Actividad Turística en el Estado de Yucatán. Mérida, Yucatán. Disponible en: http://sefotur.yucatan.gob.mx/filescontent/general/informe_mensual_actividad_turistic_a/458d58f0ab6d1b05323263d395228009.pdf
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos* (2 ed). Madrid: ediciones Morata, S.L.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., y Strickland III, A. J. (2012). *Administración estratégica. teorías y casos*. Original en inglés. 18 ed. (R. D. Rubio, Trad.) México: Mc Graw Hill/ Interamerica editores.
- Trejo, F. (2012). Fenomenología como método de investigación: Una opción para el profesional de enfermería. *Enf Neurol (Mex)*, 11(2), pp.98-101. Disponible en: <http://www.medigraphic.com/pdfs/enfneu/ene-2012/ene122h.pdf>
- Universidad de Cádiz (2017). Habilidades para el Aprendizaje. Ficha de orientación taller: Toma de decisiones. Universidad de Cádiz. Recursos UCA a tu Alcance. Servicio de Atención Psicológica y Psicopedagógica (SAP). Recuperado de: http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/Servicio_Atencion_Psico/1405760673_2542_013164745.pdf
- Ugalde, N. y Balbastre, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Revista de Ciencias económicas*, 31(2), 179-187.
- Valls (2010) 12 habilidades directivas clave. Gestión 2000: España.

- 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. Universidad ESAN Cuad. Difus Vol. 13(24). Disponible en: <http://jefas.esan.edu.pe/index.php/jefas/article/view/221>
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). Estrategias de investigación cualitativa. Barcelona: Gedisa. Disponible en: <http://jbposgrado.org/icuali/investigacion%20cualitativa.pdf>
- Vázquez R. (2006). Habilidades directivas y técnicas de liderazgo. Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo. Ideas propias Editorial, Vigo: España.
- Villarreal, O. y Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa Vol. 16 (3), pp. 31-52, ISSN: 1135-2523.
- Villareal, R., y Ramos, R. (2001). La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistémica. Comercio Exterior, 772-778.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5(2), 171-180.
- Whetten, D. y Cameron (2011). Desarrollo de habilidades directivas. Pearson Educación: México
- Yin, R. (2003). Case study research. desing and methods: Applied social research methods series. Volumen 5. (3ª ed.). Estados Unidos: Sage publications London.

ANEXOS

Anexo 1:

¿Cuál es la misión de la empresa?
¿Quiénes son?
¿Qué hacen?
¿Desde cuándo existen como empresa?
¿Las necesidades de quienes satisfacen?
¿Cuál es su mercado objetivo?
¿Cómo es su cliente típico?
¿Con que empresas compiten en los mercados en donde están presentes?
¿Cuál es el tamaño de la empresa, en relación con las empresas que compiten?
¿En qué aspectos puede considerarse que la empresa es mejor que sus competidores?
Observaciones

Anexo 2:

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS (EMPLEADOS)

Presentación:

<p>Datos del Empleado</p> <p>Tipo de trabajo: <input type="checkbox"/> Operativo <input type="checkbox"/> Supervisor <input type="checkbox"/> Gerencial</p> <p>Años dentro de la empresa: <input type="checkbox"/> 0 a 1 año <input type="checkbox"/> 2 a 3 años <input type="checkbox"/> 4 a 6 años <input type="checkbox"/> 7 o más</p> <p>Sexo: <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F</p> <p>Edad: _____ Escolaridad: _____</p>

Instrucciones:

De acuerdo a las afirmaciones planteadas responda según su percepción si se encuentra:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

Cuestionario:

PREGUNTAS	5	4	3	2	1
1.1 Mi jefe inmediato escucha y analiza con la misma atención y empatía el mensaje que le transmiten las personas sin importar el género, edad, nivel económico y puesto en la empresa.					
1.2 Mi jefe trata de darnos toda la información que necesitamos para realizar nuestras actividades.					
1.3 Mi jefe inmediato transmite al grupo de trabajo la información relevante de manera continua.					
1.4 Mi jefe fomenta el hecho de compartir en forma abierta las preocupaciones y los problemas.					
2.1 Mi jefe da las recompensas que cada persona valora.					
2.2 Mi jefe inmediato se asegura que sus colaboradores sean tratados siempre de forma equitativa y justa.					
2.3 Cuando alguien del equipo tiene problemas para realizar una actividad, a mi jefe no le importa explicarle de nuevo como se hace.					
2.4 Mi jefe inmediato busca que todos nos sintamos satisfechos con el trabajo.					
3.1 Mi jefe prioriza las tareas que debe de hacer de acuerdo con su importancia y urgencia.					

3.2 Mi jefe inmediato se concentra en una sola tarea importante, pero hace múltiples tareas triviales al mismo tiempo (como firmar cartas mientras habla por teléfono).					
3.3 Mi jefe nunca cancela las juntas programadas a menos que sea necesario.					
3.4 Mi jefe inmediato deja por lo menos una cuarta parte de su día libre para juntas y citas que no puede controlar.					
4.1 ¿Mi jefe busca alternativas en la toma de decisiones para la solución de un problema?					
4.2 Mi jefe inmediato tiene claras sus metas y objetivos cuando toma una decisión.					
4.3 ¿Al tomar una decisión mi jefe inmediato se plantea cuáles son los posibles riesgos y beneficios que acompañan a cada alternativa?					
4.4 ¿Mi jefe se siente responsable de las decisiones que toma?					
5.1 Cuando existen varias inquietudes en la empresa, mi jefe trata los asuntos de forma prioritaria, comenzando con los simples y fáciles y progresando hacia aquellos que son difíciles y complejos.					
5.2 Cuando hay un conflicto entre mis compañeros, mi jefe inmediato trata de resolverlos de manera expedita.					
5.3 Cuando alguno de mis compañeros se queja de algo que mi jefe ha hecho, él admite sus errores con facilidad.					
5.4 Cuando se suscita una situación de conflicto, mi jefe no toma partido, sino que permanece neutral.					
6.1 Cuando hay una negociación, mi jefe busca que ambas partes queden satisfechas con los resultados obtenidos.					
6.2 En una negociación, mi jefe inmediato siempre busca obtener el mejor beneficio.					
6.3 Mi jefe busca un compromiso que ambas partes de una negociación puedan aceptar.					
6.4 Cuando mi jefe hace una negociación, busca obtener al menos una parte de lo que propone.					
7.1 Mi jefe sabe cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros de mi equipo de trabajo.					
7.2 Mi jefe inmediato es claro y consistente acerca de lo que quiere lograr.					
7.3 Mi jefe forja una base común de acuerdos con nosotros antes de avanzar al cumplimiento de las actividades.					
7.4 Mi jefe inmediato articula una visión clara y motivada de lo que podemos lograr como grupo de trabajo, así como metas específicas de corto plazo.					

Anexo 3:

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS (GERENCIAL)

Presentación:

<p>Datos del Empleado</p> <p>Tipo de trabajo: <input type="checkbox"/> Operativo <input type="checkbox"/> Supervisor <input type="checkbox"/> Gerencial</p> <p>Años dentro de la empresa: <input type="checkbox"/> 0 a 1 año <input type="checkbox"/> 2 a 3 años <input type="checkbox"/> 4 a 6 años <input type="checkbox"/> 7 o más</p> <p>Sexo: <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F</p> <p>Edad: _____ Escolaridad: _____</p>

Instrucciones:

De acuerdo a las afirmaciones planteadas responda según su percepción si se encuentra:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

Cuestionario:

PREGUNTAS	5	4	3	2	1
1.1 Escucho y analizo con la misma atención y empatía el mensaje que me transmiten mis colaboradores sin importar el género, edad, nivel económico y puesto en la empresa					
1.2 Trato de dar a mis colaboradores toda la información que necesitan para realizar sus actividades.					
1.3 Conforme adquiero información relevante la transmito a mis colaboradores de manera continua.					
1.4 Fomento entre mis colaboradores el hecho de compartir en forma abierta las preocupaciones y los problemas.					
2.1 Doy las recompensas que cada persona valora.					
2.2 Me aseguro que mis colaboradores sean tratados siempre de forma equitativa y justa					
2.3 Cuando alguno de mis colaboradores tiene problemas para realizar una actividad, no me importa explicarle de nuevo como se hace.					
2.4 Busco que todos mis colaboradores se sientan satisfechos con su trabajo					
3.1 Priorizo las tareas que tengo que hacer de acuerdo con su importancia y urgencia.					
3.2 Me concentro en una sola tarea importante, pero hago múltiples tareas triviales a la vez (como firmar cartas mientras hablo por teléfono).					
3.3 Nunca cancelo las juntas programadas a menos que sea necesario.					

3.4 Por lo menos, deajo una cuarta parte de mi día libre para juntas y citas que no puedo controlar.					
4.1 Generalmente busco alternativas en la toma de decisiones para la solución de un problema.					
4.2 Cuando tomo una decisión tengo claras mis metas y objetivos.					
4.3 Al tomar una decisión, planteo cuáles son los posibles riesgos y beneficios que acompañan a cada alternativa.					
4.4 Me siento responsable de las decisiones que tomo.					
5.1 Cuando existen varias inquietudes en la empresa, trato los asuntos de forma prioritaria, comenzando con los simples y fáciles y progresando hacia aquellos que son difíciles y complejos.					
5.2 Cuando hay un conflicto entre alguno de mis colaboradores, trato de resolverlo de manera expedita.					
5.3 Cuando alguno de mis colaboradores se queja de algo que he hecho, admito con facilidad mis errores.					
5.4 Cuando se suscita una situación de conflicto, no tomo partido, sino que permanezco neutral.					
6.1 Cuando hay una negociación, busco que ambas partes queden satisfechas con los resultados obtenidos.					
6.2 En una negociación siempre busco obtener el mejor beneficio.					
6.3 En una negociación, busco un compromiso que ambas partes puedan aceptar.					
6.4 Cuando hago una negociación, busco obtener al menos una parte de lo que propongo.					
7.1 Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros de mi equipo de trabajo.					
7.2 Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr.					
7.3 Forjo una base común de acuerdos con mi equipo de trabajo antes de avanzar al cumplimiento de las actividades.					
7.4 Articulo una visión clara y motivada de lo que mi equipo de trabajo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.					