



ESTUDIO CONCEPTUAL DE LAS HABILIDADES GERENCIALES Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LAS PYMES DEDICADAS AL COMERCIO POR MAYOR UBICADAS EN CIUDAD OBREGÓN SONORA

Autores:

M.A.A. Daniel Paredes Zempual.

Institución de adscripción: Universidad Estatal de Sonora

Correo electrónico: dparedes8@hotmail.com

Dirección: Universidad estatal de sonora, Unidad Académica Benito Juárez, Fraternidad S/N

Nacionalidad: Mexicano.

DR. Joel Mendoza Gómez.

Institución de adscripción: Universidad Autónoma de Nuevo León

Dirección: Facultad de Contaduría Pública y Administración, UANL. Edificio Posgrado y (CEDEEM), Ciudad Universitaria, San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México Código

Postal 66451, Teléfono y Fax (81)1340-4430.

Correo electrónico: joelmendoza@gmail.com

Nacionalidad: Mexicano.

Fecha de envío: 18/Abril/2015

Fecha de aceptación: 13/Mayo/2015

RESUMEN

Las PyMEs a nivel mundial son pilares de la economía de cada país, por lo tanto derivado de una revisión documental hasta el momento se han detectado distintas problemáticas en ellas que causan su desaparición del mercado, una de ellas es que los gerentes no aplican las habilidades gerenciales en sus procesos organizacionales, por ello esta investigación tiene como objetivo medir la aplicación de las habilidades gerenciales y el proceso administrativo de una manera teórica como una estrategia de buen funcionamiento. Esta investigación es un avance teórico y con ello se pretende posteriormente obtener resultados cuantitativos para concientizar a los gerentes de las PyMEs de la importancia de las habilidades gerenciales que deben tener los recursos humanos en los procesos organizaciones e informar a los destinatarios del aprendizaje.

PALABRAS CLAVES: Habilidades gerenciales, Proceso administrativo, Pymes, Obregón.

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se muestra el avance de tesis doctoral donde hasta el momento se ha realizado el estudio conceptual que está basado en la revisión del estado del arte del tema las habilidades gerenciales del capital humano en las PyMEs dedicadas al comercio por mayor ubicadas en Ciudad Obregón Sonora, como estrategia en el funcionamiento su proceso administrativo.

Por otro lado se construyó marco teórico está conformado por el contexto, los antecedentes teóricos, los factores que influyen en el mismo, sus antecedentes teóricos generales del tema y el fenómeno a estudiar así como el marco general de referencia de cada variable, sus definiciones y la relación que existe entre cada uno de ellas.

También se muestran avances de algunos puntos desarrollados como lo es el propósito del estudio, su unidad de análisis, la pregunta de investigación, el objetivo de la investigación, las brechas y deficiencias teórica su justificación y viabilidad, el tipo de estudio, su universo de estudio, población, muestreo y la operacionalización de variables. Por ultimo como resultados de la investigación se obtuvieron el modelo gráfico propuesto, hipótesis y sus referencias preliminares.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Contexto del fenómeno a estudiar.

1.1.1. La administración en las Pymes.

Torres y Mejía (2006), argumentan que la administración en las PyMEs es una actividad de coordinación de recursos, se diferencia de la gerencia porque es de carácter operativo en las organizaciones, en tanto la gerencia es de carácter directivo o estratégico y está conformada por

un proceso administrativo cuya aplicación se encuentra en la definición de las actividades, tanto en sus niveles gerenciales como en los operativos.

1.1.2. Clasificación de las PyMEs en México.

Las micro, pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas establecidas por la Secretaría de Gobernación de México muestran que la estratificación de las micro empresas son hasta 10 empleados, pequeñas de 11 a 30 empleados y mediana de 31 hasta 250 empleados, esta segmentación fue publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 28 de Diciembre del 2013.

1.2. Antecedentes teóricos del fenómeno a estudiar.

1.2.1. Las PyMEs a nivel internacional.

En China, según Zhang y Okoroaf (2014), las PyMEs en los noventa China tenía un millón de PyMEs del sector privado y este número aumentó a 400 millones en el año de 2012, de las cuales aproximadamente 5 millones son exportadoras.

1.2.2. Las PyMEs a nivel nacional.

Este trabajo empírico realizado con las PyMEs de México, halló como evidencia respecto de la relación entre la planeación estratégica y el éxito competitivo y establece que las PyMEs no deben caer en el error de actuar por puro impulso, la planeación permite visualizar un futuro deseable a largo plazo y esta visión debe representar el motor que guie las actividades de la empresa. La fijación de objetivos, la determinación de estrategia y las acciones para lograrlos son necesarias para la eficacia y eficiencia (Bárcenas, De Lema, y Trejo 2009).

1.2.3. Las PyMEs a nivel estatal.

En Ciudad Obregón las PyMEs necesitan incrementar la competitividad, fomentar la modernización, crear fuentes permanentes de empleo, aumentar la oferta de bienes de consumo, contribuir a la preservación ecológica, fomentar la capacidad de investigación y desarrollo tecnológicos (Chávez, Celaya, Álvarez, y González Et al. 2009).

1.3. El fenómeno a estudiar

1.3.1. El proceso administrativo.

El proceso administrativo presenta características que no solo se ciernen sobre los elementos técnicos, tecnológicos y operativos de la acción administrar, implica otros elementos de carácter humano, social, cultural, económico, geográfico, que afectan lo que se administra y quienes son afectados por esa labor como lo son los empleados, es de vital importante su eficiente aplicación para el buen desempeño de una organización (Cortés, 2013).

1.3.1.1. Planeación.

Según Aguilar (2000), la planeación en una organización constituye uno de los elementos centrales de su proceso de toma de decisiones para la elección de la mejor alternativa y la asignación óptima de los recursos económicos, también es importante tomar en cuenta la planeación estratégica, a diferencia de la planeación tradicional, contempla no solo el corto y el largo plazo, sino que hace énfasis en respuestas lógicas a necesidades de un futuro incierto, complejo y cambiante, la planeación busca prever los eventos futuros, y con ello, la posibilidad de describir el futuro de las decisiones actuales.

1.3.1.2. Organización.

En las PyMEs las organizaciones deben desarrollar las competencias básicas, que les dará una ventaja competitiva sobre sus competidores en el cumplimiento de los rápidos cambios

exigencias del mercado, las empresas son capaces de construir continuamente nuevos activos estratégicos más rápido y más barato que los de sus competidores, va a crear ventajas competitivas a largo plazo, aquí las competencias básicas tienen un papel fundamental que desempeñar (Singh, Garg, y Deshmukh, 2008).

1.3.1.3. Integración.

Fernández y Revilla (2010), comenta que el desarrollo de las capacidades dinámicas en las PyMEs juega un papel esencial la dirección de la empresa, puesto que es ella la que toma las decisiones clave sobre la integración y combinación de los recursos, esto nos remite otra vez al papel clave del empresario dentro del conjunto de recursos de la empresa, las Pymes pueden encontrarse en una posición ventajosa por sus propias características organizativas como son el empleo de estructuras flexibles y poco definidas, la existencia de comunicaciones fluidas, tanto internas como externas, muchas veces de carácter informal, esto ayuda a poder estructurar una buena integración de recursos.

1.3.1.4. Dirección.

Cortés y Sáez (2007), argumentan que últimamente la función directiva de las PyMEs ha experimentado un cambio de orientación, evolucionando del control y la supervisión directa a un estilo de dirección que fomenta la confianza, el empowerment y el reconocimiento de los empleados como los activos más importantes de las empresas, los directivos no sólo del área de recursos humanos, deberán promover el aprendizaje con el objetivo de generar conocimiento que permita crear valor y ventajas competitivas.

1.3.1.5. Control.

El control organizacional según Ruiz y Hernández (2007) es un proceso basado en la capacidad de influencia sobre las personas, trata de asegurar que el desempeño de los individuos se oriente a los objetivos fijados por la organización.

1.4. Los factores que influyen en el mismo.

1.4.1. Habilidades gerenciales.

Tabla 1.- Clasificación de las habilidades directivas por Mosley, Megginson, Pietri Et al (2005).

1.1. Managerials levels 1.2. Niveles administrativos	1.3. Top management	1.4. Alta administración
	1.5. Middle management	1.6. Gerencia intermedia
1.7. Non managerial levels 1.8. Niveles no administrativos	1.9. Supervisore management	1.12. Supervisor de administración
	1.10. Firts line management	1.13. Supervisor de línea
	1.11. Team leader	1.14. Líder de equipo
	1.15. Operative employees	1.16. Empleados operativos

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.- Modelo de habilidades directivas esenciales de Whetten y Cameron (2005)

1.17. Personales	1.18. Interpersonales	1.19. Grupales
1.20. Desarrollo del autoconocimiento	1.21. Facultadamiento y delegación	1.22. Manejo de conflictos
1.23. Manejo del estrés	1.24. Dirección hacia el cambio positivo	1.25. Motivación de empelados
1.26. Solución analítica y creativa de problemas	1.27. Formación de equipos eficaces	1.28. Comunicación de apoyo
		1.29. Ganar poder e influencia

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.- Modelo de habilidades directivas centrales de Griffin y Van Fleet (2013).

1.30. Personales	1.31. Interpersonales	1.32. Grupales
1.33.	1.40. Technical Skills	1.42. Management functions
1.34.	1.41. Habilidades técnicas	
1.35.	1.45. Interpersonal Skills	

<p>1.36. 1.37. Managerial behavior and actions 1.38. 1.39. Comportamiento y las acciones de gestión</p>	<p>1.46. Habilidades interpersonales</p>	<p>1.44. Funciones administrativas</p>
	<p>1.47. Conceptual Skills 1.48. Habilidades conceptuales</p>	<p>1.49. 1.50. Persona, team, unit and organizational success 1.51. Persona, el equipo, la unidad y el éxito organizacional</p>
	<p>1.52. Diagnostic Skills 1.53. Habilidades de diagnóstico</p>	
	<p>1.54. Communication Skills 1.55. Habilidades de comunicación</p>	<p>1.58. 1.59. Management roles 1.60. Roles administrativos</p>
	<p>1.56. Decision making Skills 1.57. Habilidades de toma de decisiones</p>	
	<p>1.61. Time management Skills 1.62. Habilidades de administración del tiempo</p>	

Fuente: Elaboración propia.

1.5. Antecedentes teóricos generales del tema.

1.5.1. Factores de éxito en las PyMEs

Derivado de un estudio realizado por Girón, León y Hernández (2007), denominado factores de éxito de las pymes de giro de artesanías en México establece que del análisis de correlación bivariada, que se presenta permitió seleccionar las medidas de éxito que tienen el mayor número de índices de correlación significativos con los factores de éxito que en este caso son la satisfacción con el negocio, ingresos en ventas, crecimiento y tamaño del negocio. Por otro lado en una investigación realizada por Aragón y Rubio (2005), argumentan las PyMEs de éxito se caracterizan por una clara orientación hacia el cliente y el mercado al resaltar la importancia de las capacidades de marketing; también se pone de manifiesto la importancia que tiene la gestión y dirección de los recursos humanos, también deben prestar gran atención a aquellas prácticas que

favorezcan el desarrollo del capital humano y que permitan gestionar correctamente el conocimiento organizativo.

1.5.2. Factores de fracaso en la PyMEs.

En un estudio realizado por Montaña, Navarro y Cardoso (2009), con el principal objetivo de la identificación inicial de diferentes síndromes conducentes al fracaso empresarial, se realizó analizando caso por caso un conjunto de PyMEs fracasadas en busca de las causas concretas ya que consideramos que en la coyuntura económica actual resulta de vital importancia contar con mecanismos para la detección temprana del fracaso en estas empresas y como resultado se identifican tres procesos sustancialmente distintos en la forma en que se genera la situación de fracaso y en las variables que permiten un diagnóstico como el agujero negro que son empresas con fondos negativos, las de crecimiento fracasado y las de revés que son las empresas que son poco rentables.

1.6. Variables dependientes. (Procesos administrativos)

1.6.1. Marco general de referencia de cada variable.

En un estudio realizado con la ciudad de Hermosillo denominado la gestión del conocimiento como factor de competitividad en una de sus etapas determinan que el proceso clave de administración es la identificación adquisición, desarrollo, diseminación, utilización y retención del conocimiento para la eficacia en las PyMEs (Ochoa, Parada y Verdugo, 2014).

1.6.2. Definiciones. (Qué)

El proceso gerencial o administrativo constituye un sistema formado por elementos internos que al interactuar logran fusionar y activar las energías organizacionales hacia el alcance institucional

de metas y objetivos de una organización (Román, De Pelekais y Pelekais, 2010).

1.6.3. Relaciones entre las variables en estudios empíricos. (Cómo)

Las organizaciones tienen una gran trascendencia dentro del sistema económico mexicano y son organizaciones estratégicas por las particularidades que tienen, en especial como detonantes del desarrollo local, por lo tanto el proceso administrativo como parte de la gestión directiva es una tarea clave que permite hacer frente a las nuevas condiciones del entorno competitivo y a los procesos de crecimiento por los que atraviesan, atendiendo tanto su especificidad social como la económica, la dirección de la organización cooperativa adolece de un modelo de gestión que resuelva los problemas internos, como podrían ser los que presenta la función directiva y el proceso administrativo (Torres y Contreras, 2013).

1.7. Variables independientes. (Habilidades gerenciales)

1.7.1. Marco general de referencia de cada variable.

Ferrer y Clemenza (2013), en su estudio habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva, establecen que la calidad, el talento humano y las finanzas aunadas a su capacidad de manejar habilidades gerenciales, marcan las condiciones que desarrollan sus competencias distintivas, para asumir con renovado carisma el éxito organizacional por ello es importante las habilidades gerenciales influyan en cada pyme porque ellas están definidas por la combinación de recursos y capacidades distintivas y por la posibilidad de creación de valor, condición que la diferencia para catalogarla como competitiva.

1.7.2. Definiciones. (Qué)

Existen diferentes clasificaciones y agrupaciones que reciben las habilidades en los diferentes modelos propuestos anteriormente, Pereda, López y González (2014) en su investigación las habilidades directivas como ventaja competitiva mencionan que se puede incluir en esta

habilidades la optimización de recursos, el desarrollo de personas, el coaching, la gestión del talento y el liderazgo entendido como un proceso de influir en las personas y apoyarlas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.

1.7.3. Relaciones entre las variables en estudios empíricos (Cómo).

En una estudio empírico realizado por Aburto y Bonales (2011) denominado habilidades directivas, determinantes en el clima organizacional concluye que a menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio dentro de las pymes por ello es importante poner énfasis en la capacitación y desarrollo del personal directivo ara que adquiera estas competencias.

2. MÉTODO DEL ESTUDIO

2.1. Propósito del estudio.

El presente estudio pretende analizar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el proceso administrativo de los gerentes de las PyMEs ubicadas en Ciudad Obregón Sonora, esto con el objetivo de determinar la tendencia de los gerentes al momento de desempeñar sus labores cotidianas y establecer el nivel del relación que existen entre estas dos variables. Una vez realizado el estudio, se analizará la información de manera que los gerentes tengan una visión de la relación que existe entre estas dos variables y la importancia de desarrollarlas a la para tanto individualmente como organizacionalmente.

2.2. Unidad de análisis

Esta investigación se analizara los mandos medios, directivos o gerentes de las PyMEs del comercio al por mayor con un rango de hasta 11 a 30 empleados ubicadas en Ciudad Obregón de

la región Sur del estado de Sonora, donde actualmente la PyME representa el 91.97% de las unidades empresariales.

2.3. Pregunta de investigación.

¿Están relacionadas las habilidades gerenciales en el capital humano de las PyMEs dedicadas al comercio al por mayor ubicadas en Cd. Obregón Sonora con el funcionamiento de su proceso administrativo?

2.4. Objetivo de la investigación.

Determinar mediante una investigación si están relacionadas las habilidades gerenciales del capital humano de las PyMEs dedicadas al comercio al por mayor en Cd. Obregón Sonora con funcionamiento de sus procesos administrativos.

2.5. Brechas y deficiencias teóricas

El trabajo administrativo presenta características que no solo se ciernen sobre los elementos técnicos, tecnológicos y operativos de la acción (administrar), implica otros elementos de carácter humano, social, cultural, económico, geográfico, que afectan lo que se administra y quienes son afectados por esa labor (los empleados), por lo tanto concluye que se demanda más investigación y sistematización acerca del trabajo administrativo en pequeñas empresas (Cortés, A. 2013).

Por otro lado Robles, De la Garza y Medina (2008), argumentan en su investigación que las pequeñas y medianas empresas constituyen un campo de investigación desconocido en la administración en algunas temáticas de importancia como lo son las habilidades gerenciales que puedes ser varias, los estudios suelen orientarse en su gran mayoría suelen enfocarse a grandes empresas, por lo tanto es importante realizar más investigaciones en este sector.

Hasta el momento se ha estudiado muy poco la aplicación de las habilidades gerenciales en los procesos administrativos de las PyMEs del comercio al por mayor en Sonora, se han encontrado algunas investigaciones de diferentes temas con respecto a este sector.

2.6. Justificación y viabilidad.

De lo antes expuesto nace la inquietud de realizar una investigación en este tema, ya que se detecta un área de oportunidad para el desarrollo de una disertación y particularmente en el sector PyMEs de Ciudad Obregón. Para poder realizar la investigación se obtendrá información actualizada de los mandos medios de las PyMEs que beneficiara a los destinatarios de aprendizaje que son los directivos, empresarios, cámaras de comercio, estudiantes y otros.

2.7. Tipo de estudio

El tipo de investigación que se realizara cualitativo hasta el momento ya que se especifica las características y habilidades de los gerentes dentro de sus procesos administrativos, a futuro se pretende que sea correlacional ya que tiene como propósito evaluar la relación que existe entre las variables, por otro lado el enfoque de la investigación será cuantitativa debido a que se generaran hipótesis mediante las variables dependientes e independientes planteadas antes de recolectar los datos. El diseño de la investigación será no experimental y de tipo exploratoria debido a que se realizara de manera transversal porque el fenómeno se estudiara en un momento del tiempo, es decir una fecha determinada del calendario y con un diseño estructurado ya que estarán planeadas las actividades. Por ultimo será de tipo social y fenomenológica debido a que abordara un problema que en este caso se detecta la permanecía de las PyMEs.

2.8. Universo de estudio, población y muestreo.

El universo de estudio de esta investigación serán las PyMEs ubicadas en Ciudad Obregón Sonora, se seleccionó la población del sector del comercio al por mayor con un rango de 11 a 30 trabajadores tomando en cuenta que a partir de 10 empleados lógicamente en una PyME debe de haber una un directivo, esta investigación se analizaran los mandos medios, directivos o gerentes de las PyMEs, basado en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) que presenta 232 PyMEs de comercio al por mayor con un rango de 11 hasta 30 empleados de las PyMEs de Ciudad Obregón, este último directorio es que se tomara para población a analizar. El tipo de muestreo será probabilístico ya que mediante el cálculo de la muestra arroja que se analizaran a 145 gerentes o directivos de las PyMEs.

2.9. Operacionalización de variables.

Las variables independientes “X” (Causa) a analizar serán las habilidades gerenciales que estarán representadas por la capacidad del manejo del estrés, la solución de problemas, la innovación, motivación y el liderazgo. Las variables dependientes “Y” (Efecto) a analizar será los procesos administrativos que estarán representadas por la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control como se establece en la tabla 4.

Tabla 4: Cuadro de operacionalización de variables.

1.63. Variable	1.64. Descripción	1.65. Definición
1.66. Las variables independientes “X” (Causa) Habilidades gerenciales		
1.67. Manejo del estrés	1.68. Esta variable se refiere al manejo del estrés en su trabajo dentro de labores cotidianas.	1.69. En una investigación realizada se percibió que existe suficiente evidencia para afirmar que por lo general los directivos de las organizaciones generan el estrés en el personal, mostrando las siguientes actitudes como mostrar conductas pocas consistente, no prestar apoyo, demostrar

		<p>poca preocupación por ellos, Impartir una dirección inadecuada, crear exigencias de alta productividad y dirigir su atención a aspectos (Torres, 2010).</p>
<p>1.70. Solución de problemas</p>	<p>1.71. Esta variable verificara a la capacidad para solucionar problemas que se presentan en el día a día de su trabajo.</p>	<p>1.72. Sánchez, Varas, Pérez, Et al. (2010) establece que cuando las empresas desean tornarse competitivas, para maximizar sus resultados, deben desarrollar una estrategia de cómo lograrlo. Dicha estrategia debe ser certera en intervenir en la solución de los problemas que afectan fundamentalmente las variables de la competitividad, respondiendo a la función primordial de una empresa que es maximizar los resultados, mientras se satisface una demanda.</p>
<p>1.73. Innovación</p>	<p>1.74. Esta variable medirá las innovaciones implementadas por el gerente.</p>	<p>1.75. La habilidad gerencial de innovación hay que entenderla por sí sola ya que no garantiza necesariamente, que se alcance la competitividad, se deben establecer metodologías y estrategias definidas para poder innovar, la innovación es como una lámpara, si no podemos introducirnos en una profunda caverna oscura si no sabemos si nuestra lámpara será lo suficientemente potente para iluminar todo el panorama, entonces si no se planea adecuadamente la innovación puede conducir a un fracaso, por tanto debe evaluarse el riesgo que la innovación conlleva (Zapata, 2014).</p>

<p>1.76. Motivación</p>	<p>1.77. Esta variable se refiere la influencia que tiene el gerente con sus subordinados.</p>	<p>1.78. En su estudio muestra resultados obtenidos al analizar las correlaciones entre las variables estudiadas muestran que las habilidades comunicativas de los mandos favorecen directa y positivamente sobre la motivación, como se ha demostrado, es decir, un directivo a que es hábil en su comunicación favorece de forma significativa que sus colaboradores consideren de forma positiva su puesto de trabajo, puesto que son positivas las vivencias y percepciones que de éste obtienen, por ello es importante mantener motivado al trabajador (Ramis, Manassero, Ferrer, Et al 2007).</p>
<p>1.79. Liderazgo</p>	<p>1.80. Esta variable se refiere la influencia que tiene el gerente con sus subordinados.</p>	<p>1.81. Como resultado de su estudio de liderazgo Aslan, Diken y Sendogdu (2011), obtuvieron que el liderazgo transformacional afecta liderazgo visionario e influye en la capacidad de innovación. También establecen que hay tres áreas de liderazgo en la organización, estos son medio ambiente, estrategia y organización.</p>
<p>1.82. Las variables independientes “Y” (Efecto) Proceso administrativo</p>		
<p>1.83. Planeación</p>	<p>1.84. Esta variable medirá en qué medida aplica la planeación el gerente.</p>	<p>1.85. Según Aguilar (2000), la planeación en una organización constituye uno de los elementos centrales de su proceso de toma de decisiones para la elección de la mejor alternativa y la asignación óptima de los recursos económicos, también es importante tomar en cuenta la planeación estratégica, a diferencia de la planeación tradicional, contempla no solo el corto y el largo plazo, sino que hace énfasis en</p>

		respuestas lógicas a necesidades de un futuro incierto, complejo y cambiante, la planeación busca prever los eventos futuros, y con ello, la posibilidad de describir el futuro de las decisiones actuales.
1.86. Organización	1.87. Esta variable medirá en qué medida aplica la organización el gerente.	En las PyMEs las organizaciones deben desarrollar las competencias básicas, que les dará una ventaja competitiva sobre sus competidores en el cumplimiento de los rápidos cambios exigencias del mercado, las empresas son capaces de construir continuamente nuevos activos estratégicos más rápido y más barato que los de sus competidores, va a crear ventajas competitivas a largo plazo, aquí las competencias básicas tienen un papel fundamental que desempeñar (Singh, Garg, y Deshmukh, 2008).
1.88. Integración	1.89. Esta variable medirá en qué medida aplica la integración el gerente.	1.90. Fernández y Revilla (2010), comenta que el desarrollo de las capacidades dinámicas en las PyMEs juega un papel esencial la dirección de la empresa, puesto que es ella la que toma las decisiones clave sobre la integración y combinación de los recursos, esto nos remite otra vez al papel clave del empresario dentro del conjunto de recursos de la empresa, las Pymes pueden encontrarse en una posición ventajosa por sus propias características organizativas como son el empleo de estructuras flexibles y poco definidas, la existencia de comunicaciones fluidas, tanto internas como externas, muchas veces de carácter informal, esto ayuda a poder estructura una buena integración de recursos.
1.91. Dirección	1.92. Esta variable medirá en qué medida aplica la dirección el gerente.	1.93. Cortés y Sáez (2007), argumentan que últimamente la función directiva de las PyMEs ha experimentado un cambio de orientación, evolucionando del control y la

		supervisión directa a un estilo de dirección que fomenta la confianza, el empowerment y el reconocimiento de los empleados como los activos más importantes de las empresas, los directivos no sólo del área de recursos humanos, deberán promover el aprendizaje con el objetivo de generar conocimiento que permita crear valor y ventajas competitivas.
1.94. Control	1.95. Esta variable medirá en qué medida aplica el control el gerente.	1.96. El control organizacional según Ruiz y Hernández,(2007), es un proceso basado en la capacidad de influencia sobre las personas, trata de asegurar que el desempeño de los individuos se oriente a los objetivos fijados por la organización.

Fuente: Elaboración propia


3. RESULTADOS:

3.1. Modelo gráfico

A continuación se describe como resultado de la revisión del estudio conceptual el modelo gráfico propuesto para la investigación donde interviene las variables independientes y dependientes.

Tabla 5: Modelo gráfico propuesto.

VARIABLE INDEPENDIENTE “X” (Causa) Habilidades gerenciales.	VARIABLE DEPENDIENTE “Y” (Efecto) Procesos Administrativos de la PyMEs.
Manejo del estrés Solución de problemas Innovación Motivación Liderazgo	Planeación Organización Dirección Control



Fuente: Elaboración propia

3.2. Hipótesis.

HA (Hipótesis Alternativa): La habilidades gerenciales del capital humanos en las PyMEs de comercio al por mayor ubicadas en Ciudad Obregón Sonora, están relacionado buen funcionamiento de sus procesos organizacionales.

HA (Hipótesis Nula): La habilidades gerenciales del capital humanos en las PyMEs de comercio al por mayor ubicadas en Ciudad Obregón Sonora, no están relacionado buen funcionamiento de sus proceso administrativo.

CONCLUSIÓN

Analizando las variables dependientes e independientes que están involucradas en esta revisión de literatura de las PyMEs, el capital humano que está representado en esta investigación por el gerente y podemos establecer que es vital esta función en las empresas de este sector.

Definitivamente el capital humano a nivel de mandos medios de las PyMEs deben de contar con habilidades gerenciales o directivas, ya que ellos se encargan de articular y administrar los recursos necesarios para que funcionen los procesos dentro de las organizaciones, para ello se necesita que los administradores que empleen el proceso administrativo, en consecuencia y derivado de la revisión y construcción del marco teórico podemos concluir que existe una relación entre el fenómeno de las habilidades gerenciales y el proceso administrativo, es de gran importancia poder establecer la conexión que existe de esto sucesos en las PyMEs. Como conclusión se desprenden variables importantes dentro de las habilidades gerenciales como lo son el manejo del estrés, la solución de problemas, la innovación, la motivación y el liderazgo que son puntos clave en el manejo de la organización, por otro lado se detecta la variable del proceso administrativo que resulta también derivado del análisis realizado de los diferentes autores y emanan las variables de planeación, la organización, la integración, la dirección y el control. Por último con el análisis realizado hasta el momento concluimos con una propuesta de un modelo gráfico que nos permitirá analizar la relación que existe entre las dos variables dentro de las PyMEs.

BIBLIOGRAFIA.

- 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, C. (2000). La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. *Temas deficiencia y tecnología*, 4(11).
- Aragón, A. y Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las pymes del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración: Revista Internacional*, (216).

- Aslan, S., Diken, A., y Şendogdu, A. (2011). Investigation of the effects of strategic leadership on strategic change and innovativeness of SMEs in a perceived environmental uncertainty. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 627-642.
- Bárceñas, R., de Lema, D. y Trejo, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46).
- Chávez, M., Celaya, R., Álvarez, M. y González, N. Et al. (2009). Planeación estratégica como apoyo a la supervivencia y desarrollo de las PyMEs. Instituto Tecnológico de Sonora. Área de finanzas y negocios. México.
- Cortés, E. C. y Sáez, P. Z. (2007). La dirección de recursos humanos en organizaciones inteligentes. Una evidencia empírica desde la dirección del conocimiento. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(2), 55-73.
- Cortés, J. A. (2013). Más allá del proceso administrativo: El caso de la empresa SAIT. *Revista Internacional de Investigación y Aplicación del Método de Casos*, 25, 4.
- Diario Oficial de la Federación. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. (2013). Recuperado el 15 de Junio del 2014 en:
http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5328349&fecha=28/12/2013
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Recuperado el 26de Noviembre del 2014 en:
<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Ferrer, J. y Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica Venezolana. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*. Universidad de Nariño. Vol. VII. No.1. Páginas 81 - 100. Venezuela.

- Fernández, Z., y Revilla, A. (2010). Hacer de la necesidad virtud: los recursos de las pymes. *Economía industrial*, 375, 53-64.
- Girón, J. León y Hernández, M. (2007). Factores de éxito en los negocios de artesanía en México. *Estudios gerenciales*, 23(104), 77-99.
- Griffin, R., y Van Fleet, D. (2013). *Management Skills: Assessment and Development*. Cengage Learning.
- Montaño, J, Navarro, C. y Cardoso, S. (2009). Procesos de fracaso empresarial en PYMES. Identificación y contrastación empírica. *Revista Internacional de la pequeña y mediana empresa*, 1(2), 64-77.
- Mosley, D., Megginson, L., Pietri, P. Et al. (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación (Vol. 6)*. Thomson.
- Ochoa, J., Parada, E. y Verdugo, M., 2014 (2014). La gestión del conocimiento como factor de competitividad en las pequeñas y medianas empresas. *INCEPTUM Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 7(12), 315-336.
- Pereda, F., López, T. y González, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 10(3), 528-561.
- Ramis, M., Manassero M., Ferrer V., Et al (2007). No es fácil ser un buen jefe/a, influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 161-181.

- Robles, V., De la Garza, M. y Medina, J. (2008). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Tamaulipas, México, mediante el inventario de las prácticas de liderazgo. Cuadernos de Administración, 21(37), 293-310.
- Román, W., De Pelekais, C., y Pelekais, E. (2010). Innovación en el proceso organizacional-clave del éxito gerencial. COEPTUM, 1(1), 62-79.
- Ruiz, C. y Hernández, M. (2007). El control en las organizaciones: un marco de estudio. In Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro (p. 238). Universidad de La Rioja.
- Sánchez, L., Varas, M., Pérez, E. Et al. (2010). Propuesta metodológica de intervención en la cadena de valor de pymes, para mejorar su competitividad. In Anales del Primer Congreso Iberoamericano de Ingeniería de Proyectos, Chile.
- Singh, R., Garg, S. y Deshmukh, S. (2008). Competency and performance analysis of Indian SMEs and large organizations: An exploratory study. Competitiveness Review: An International Business Journal, 18(4), 308-321.
- Torres, J. (2010). Trascendencia de la administración de los recursos humanos para la productividad de la pequeña y mediana empresa y sus procesos asociados (Doctoral dissertation). Instituto Politécnico Nacional.
- Torres, M. y Contreras, M. (2013). Las organizaciones cooperativas: el proceso administrativo como parte de la gestión directiva. Journal of Intercultural Management, 5(1), 51-61.
- Torres, S. y Mejía, V. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano. Pág. 111-133. Colombia.

[Sistema de Información Empresarial Mexicano \(S.I.E.M.\). Recuperado el 26 de Abril del 2014 en: http://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/respuesta.asp?language=0&captcha=1](http://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/respuesta.asp?language=0&captcha=1)

Whetten, D., Cameron, K. (2008). *Developing Management Skills*. Pearson: Prentice Hall.
México.

Zapata, D. (2014). *La innovación” como habilidad gerencial en los procesos de selección para líderes de alto impacto en las organizaciones*. Universidad Militar Nueva Granada.

Zhang, H., & Okoroafo, S. (2013). *An E-Commerce Key Success Factors Framework for Chinese SME Exporters*. *International Journal of Economics and Finance*, 6(1), p129.