



## Las habilidades gerenciales y su influencia en la planeación en una pequeña empresa. Caso: Terminox

Gutiérrez-Macías, Alex Sandra<sup>1</sup> y Córdova-Ruiz, Zulema<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas Mexicali, Baja California, alexsandra.gtz@gmail.com, Blvd. Río Nuevo y Eje Central Colonia Agualeguas, (+52) 686 5823377

<sup>2</sup>Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali, Baja California, zulema.cordova@uabc.edu.mx, Blvd. Río Nuevo y Eje Central, Colonia Agualeguas, (+52) 686 5823377

---

Artículo arbitrado e indexado en Latindex

Revisión por pares

Fecha de aceptación: mayo 2020

Fecha de publicación: julio 2020

---

### Resumen

El presente artículo tiene como objetivo analizar la relevancia de las habilidades gerenciales y las características que los líderes de una organización presentan para poder afrontar con éxito la compleja dinámica del entorno empresarial, así como su incidencia en la implementación de elementos de planeación dentro de una pequeña empresa (PYME) de la ciudad de Mexicali, resaltando también los beneficios que este tipo de empresas representa como uno de los sectores empresariales de gran importancia dentro de la actividad económica mexicana y las desventajas que por sus características estructurales suelen tener en relación a las grandes empresas. Este trabajo ha sido fundamentado en una revisión de artículos, revistas y libros de relevancia. Los avances aquí presentados, son resultados de la primera etapa de investigación basada en la revisión bibliográfica además de la construcción y validación del instrumento de medición de habilidades gerenciales.

**Palabras clave:** Habilidades gerenciales, Planeación, Pymes, Proceso administrativo.

### Abstract

This article aims to analyze the relevance of management skills and the characteristics that leaders of an organization must possess in order to successfully face the complex dynamics of the business environment, as well as its impact on the implementation of planning elements within a small company (SME) located in the city of Mexicali, also highlighting the benefits of having these type of companies represents as a very important business sectors within Mexican economic activity and the disadvantages, in relation to large companies, they tend to have due to their structural characteristics. This work has been based on a review of relevant articles, magazines and books. The advances here are the results of the first stage of research based on the literature review and the validation of the instrument for measuring managerial skills.

**Key words:** Management skills, Planning, SMEs, Administrative process.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad no se ofrece un panorama atractivo para el crecimiento tangible de las empresas, principalmente aquellas de menor tamaño, eso deriva de las condiciones jurídicas, tecnológicas y laborales que rigen al mercado nacional. Por ello se debe de prestar suma atención a los factores que afectan el sano desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) para tomar las medidas preventivas y correctivas necesarias que permitan la consolidación de este tipo de empresas.

Las PYMES representan el segmento de la economía a nivel mundial que aporta en mayor medida en cuanto a unidades económicas y a empleos generados; es ahí donde recae la importancia que tienen las empresas de este tipo y lo necesario que resulta consolidarlas y mejorar su desempeño, al representar estas una pieza clave en el comportamiento global de la economía; incluso se puede afirmar que las Mipymes, representan alrededor del 90% de las empresas existentes a nivel global, emplean el 50% de la mano de obra y participan en la creación del 50% de PIB mundial. (Valdés & Sánchez, 2012)

Al respecto de los problemas a los que se enfrentan este tipo de empresas la Comisión Intersecretarial de Política Industria CIPI (2003), emitió un reporte en el que se exponen los problemas principales de PYMES en cuanto a su microambiente los cuales son: Falta de cultura de innovación y desarrollo tecnológico; desconocimiento y bajo uso de procesos de gestión; Bajo nivel de capacitación del personal. La situación en México no es muy diferente en relación a la problemática en Latinoamérica la cual se caracteriza por bajo uso de tecnología; bajo grado de capacitación; Capacidad administrativa deficiente y baja productividad. (Zevallos, 2003).

Una de las principales dolencias en las empresas es la falta de planeación entre sus actividades, el no prever un panorama los orilla a crecer con incertidumbre y falta de visión a los problemas que se pueden enfrentar, incluso que perjudican directamente al cierre de sus operaciones.

Hablando de la relevancia de la planeación, se ha detectado que una pieza fundamental que incide en un buen rendimiento estratégico son las personas que se encuentran en el nivel directivo (Eden & Ackerman, 2004).

En este sentido, si los empresarios de pequeñas y medianas empresas se avocaran a generar un plan de acción y estrategias que los dirigiera, se podría aprovechar las oportunidades que se presenten y saber identificar cuando estas lo son, y que a su vez les permitiera fortalecer las capacidades y recursos que la empresa tiene y dejar de estar creciendo sin dirección día tras día.

Un estudio realizado en México sobre las capacidades gerenciales (Ponce et al., 2013), encontró que es en la habilidad operativa y de gestión, en donde hay un mayor conocimiento y destreza gerencial, pero adicionalmente determinó que quienes ocupan puestos gerenciales requieren el desarrollo habilidades en las áreas de planeación y organización lo cual puede ser considerado como una justificación importante para determinar la situación que actualmente existe entre las habilidades gerenciales y la variable planeación.

De acuerdo con Naranjo (2012), los problemas surgen debido a la falta de capacidad y habilidad de los directivos actuales para hacer frente a las consecuencias que genera la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado.

Debido a lo anterior se detecta una necesidad latente en la pequeña empresa Terminox, la cual es identificar las principales habilidades gerenciales que presentan los propietarios de esta empresa a fin de poder detectar áreas de oportunidad derivadas de un análisis pertinente que sugiera los cambios adecuados para que estas habilidades gerenciales se fortalezcan y beneficien el proceso de planeación.

Por ello, este documento se centra en presentar una revisión bibliográfica en el contexto de planeación administrativa y habilidades gerenciales, analizando su relevancia dentro de las operaciones cotidianas de una organización, además de presentar distintos modelos de medición de habilidades gerenciales como base para estructurar un instrumento de medición y los resultados

preliminares de la validación de dicho instrumento de tal manera que sea aplicable para la evaluación de los directivos de la pequeña empresa Terminox. De los anterior se desprende la siguiente pregunta de investigación:

¿Bajo qué modelo es sugerido medir las habilidades gerenciales en la empresa Terminox?

## 2. MARCO TEÓRICO

### **Administración.**

La administración determinada como ciencia, ha mantenido un constante desarrollo tanto a nivel teórico como práctico direccionado hacia un pensamiento sistematizado, sobre las diferentes bases investigativas que buscan “romper los elementos tradicionales de la rutina e improvisación empresarial” (Brown, 2015). Así, la consolidación del proceso administrativo se sustenta en el método científico y la creación de una efectiva estructura de trabajo.

Méndez, Méndez y Cruz (2018) comparten que “en la actualidad la Administración es considerada por sus contribuciones al proceso de desarrollo de la humanidad como un fenómeno universal; se le reconoce a nivel mundial por constituirse como una actividad relevante que se basa en el esfuerzo cooperativo que el hombre desarrolla en las organizaciones públicas y privadas, en una sociedad caracterizada por una creciente complejidad en sus relaciones, así como una mayor dinámica en los procesos de cambio, transformación y adecuaciones de las cuestiones administrativas que tienen que ver con el progresivo flujo de bienes, servicios, personas y dinero que se realizan al interior de cada país y a través de las fronteras nacionales”, lo cual denota la relevancia de esta practica en las organizaciones de hoy en día.

La administración puede ser entendida como la disciplina que se encarga de realizar una gestión de los recursos (ya sean materiales o humanos) con lase en criterios científicos y orientada a satisfacer un objetivo concreto. (Castro, 2018).

En los últimos años se ha generado una confusión entre “la administración” y “lo administrativo”, muchas empresas tienen un

encargado, coordinador, gerente o director administrativo que se responsabiliza de los temas de facturación, bancos, personal, contabilidad, inventarios, servicios generales, etc. Esos justamente son temas administrativos, pero no es administración, no en el concepto estratégico que debe tener sino en la visión operativa.

La administración, desde una óptica empresarial, es una función estratégica dirigida a lograr los objetivos de la organización, a través del óptimo uso de los recursos con que se cuentan. De este concepto podemos rescatar varios elementos principales, estos son: objetivos, recursos, optimización, planeación, organización, dirección y control. (Ramos, 2018)

### **Proceso administrativo**

Para Luna (2015) es la serie de etapas o fases a través de las cuales se lleva a cabo la administración, mismas que están relacionadas entre sí y constituyen un proceso integral.

El proceso administrativo se basa es un flujo continuo que permite la correcta administración de cualquier organización con la meta fundamental de conseguir los objetivos generales planteados por la empresa. La organización de la empresa es fundamental para que el proceso administrativo se realice de forma correcta y cada persona cumplas sus funciones en él. De esta forma, podemos decir que el proceso administrativo son todas las actividades realizadas con el objetivo de aprovechar al máximo los recursos de la empresa y conseguir los mayores resultados posibles. El proceso administrativo utiliza todo el recurso de las empresas, ya sean materiales o intangible para conseguir que la organización funcione correctamente. (Caurin, 2018)

El proceso administrativo implica peculiaridades que no solo tienen que ver con los aspectos técnicos, tecnológicos y operativos de administrar, si no que conlleva otros aspectos de carácter humano, social, cultural económico y geográfico que atañe a lo que lo que se administra y las personas que están involucradas en esta acción como son los empleados, es sumamente importante que se aplique de manera eficiente para lograr un buen desempeño en la organización. (Cortés, 2013).

Las etapas sobre las cuales se sienta el proceso administrativo, consisten en: “planeación, organización, dirección, coordinación y control” (Koontz, 2015), las mismas que emiten un sistema estandarizado de fases que garantiza la correcta aplicación mecánica (determina finalidad y rumbo) y dinámica (ejecución de las actividades

necesarias para lograr lo establecido) de la administración con el firme objetivo de “sistematizar el conocimiento y generar una estructura de eficiencia organizacional” (Chiavenato, 2016).

La Figura 1 nos muestra la secuencia de etapas dentro del proceso administrativo sugerido por Koontz (2015).

Figura 1. Proceso administrativo.



Fuente: Elaboración propia a partir de Koontz (2015).

### Planeación.

Para la toma de decisiones afines con las metas y estrategias de alta dirección es necesario un programa de planeación o planificación efectivo que consiste en proporcionar una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio entendiendo el efecto de planear como “el desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar distintos retos; -respuesta o anticipación a los cambios del medio ambiente; -la forma de competir en el mercado; -la visión de largo plazo;-el reto que resulta de preguntar: ¿En qué lugar estamos? y ¿En qué lugar deberíamos estar?” (Valenzuela, 2016)

En palabras de Castro (2018), “la planeación es la base de cualquier acción que pretenda llegar al éxito, ya que no se puede organizar, dirigir o controlar nada sin ella. Es la base medular de la estructura de un negocio, sobre todo en esta época globalizada, en la que

las grandes transnacionales invierten cantidades muy importantes en una planeación que las augure y les de cierta certeza de alcanzar las metas y los objetivos”.

Por su parte Koontz y Weihrich (2017) señalan que la planeación es la base de todas las funciones gerenciales y esta consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.

La tarea más complicada quizá dentro de una organización, es aquella relacionada con el diseño de las acciones a seguir para el logro de los objetivos de una empresa. Efectivamente, estamos hablando de la planeación. Un ejercicio directivo que permita a toda organización poner las ideas en papel y de ahí, definir lo que se va a hacer. Esto ayuda a articular el funcionamiento de todas las

áreas, ya que tienen claro hacia dónde dirigir sus esfuerzos y el sentido de sus acciones. La planeación por naturaleza permite a la Dirección General de cualquier organización reducir la incertidumbre al considerar acciones que permitan la adaptación al entorno. Dichas acciones consideran las variables tanto internas como externas de una organización, para que de manera interesante se crucen y saquen el mejor provecho de éstas. (Ramos, 2018).

### **Habilidades Gerenciales.**

Enseguida se presentan definiciones de habilidad y posteriormente se profundiza en el contexto de habilidades gerenciales.

Según Whetten & Cameron (2011) a su vez referidos por (Vanegas, 2017), las definieron como “aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida y también las relaciones con los demás”. Sin embargo, particularmente éste último complementa tal definición cuando afirma que “Son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo se une para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones”

Por otra parte, se cuentan con trabajos investigativos como el de (Navinta & Paucar, 2017) del que pudo extraerse la idea de que, en una organización, es determinante el trato que un gerente puede tener con sus colaboradores, debido a que implica el tratarlos con dignidad y respeto, y ello es posible sólo mediante una formación directiva concreta y una actitud positiva.

Guerrero (2017) refiere que “la aplicación de las habilidades en el ejercicio de dirección proporciona altos niveles de éxito y satisfacción en toda organización ya que precisa con eficiencia el manejo de los recursos, con eficacia la interacción con los actores y legitimidad en la prestación del servicio, es decir, permite una excelente gestión pública y con ello satisfacer las necesidades de la comunidad”.

Guerrero (2017) además nos dice que “están referidas al afianzamiento constante del conocimientos y las capacidades, dirigidos hacia un ejercicio óptimo de las funciones propias, y que en razón de ello, por habilidades gerenciales como tales como las

de liderazgo, comunicación efectiva y de motivación, puede lograrse: una constante interacción con los integrantes del equipo de trabajo, facilitando así la participación de éstos en los demás procesos operativos de generación de valor a la organización; la solución pacífica de conflictos, la toma de decisiones, el trabajo en equipos, el favorecimiento de ambientes agradables de trabajo, entre otros procesos, que requieren eminentemente la figura de un líder con capacidad de iniciativa; buen tutor, con poder de convocatoria, promotor y motivador de acciones conjuntas para beneficio común”.

Hernández (2018), por su parte dice que las habilidades gerenciales se refieren a “la capacidad de una persona para manejarse socialmente dentro de su entorno y con las personas que lo rodean”. Complementa asegurando aquellas están asociadas a la capacidad de ser líder, naturalmente tanto dentro del entorno de la vida cotidiana como en el laboral, es decir, comprometiéndose a un esfuerzo tanto personal como también profesional”.

Quienes se encargan de los procesos de selección y desarrollo de gerentes, deben considerar la importancia de 4 dimensiones de habilidades gerenciales: Técnica, Administrativa, Humana y de comportamiento, principalmente enfocar su atención en la habilidad administrativa. (Tonidandel et al., 2012).

### **Modelos de medición habilidades gerenciales.**

A continuación, se presentan algunos modelos relevantes sobre habilidades gerenciales:

#### **Teoría de medición de competencias de Martha Alles.**

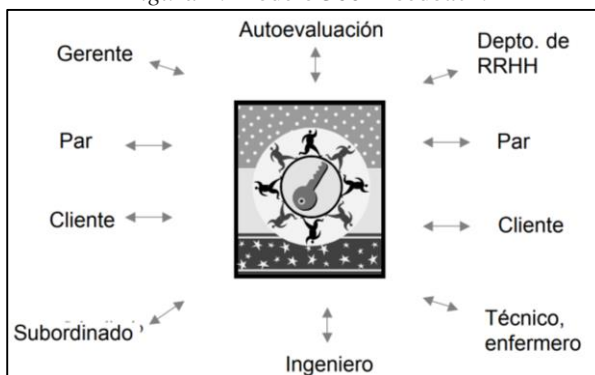
Alles (2002) nos presenta un modelo de medición de desempeño por competencias que aboca un tema indispensable para una organización, ya que se enfoca por un lado en que las personas se encuentren alienadas a las estrategias de la organización y por otro lado busca aportar al progreso de la carrera de las personas, significando que tiene una visión de manera global como individual.

El modelo se compone de un elemento muy importante llamado evaluación de 180° y 360°, las cuales buscan obtener una retroalimentación tanto para la organización

como para los individuos desde diferentes perspectivas, es decir no solo se evalúa desde el supervisor, si no que incluye a otras figuras que se encuentren en el entorno cercano al individuo como lo pueden ser proveedores, clientes, asociados, etc., de tal forma que la evaluación tenga evaluaciones desde diferentes

ángulos y de esta manera poder obtener un resultado lo más acertado posible. Por otro lado, también se hace un análisis de las conductas y la frecuencia con que las lleve a cabo, de tal manera que con antelación se dé la retroalimentación y ayude a la persona cuando lo requiera.

Figura 2. Modelo 360° Feedback.



Fuente: Tomado de Alles (2002).

Como lo presenta la Figura 2, la persona es evaluada por distintos individuos que el mismo selecciona. Es importante mencionar que las personas deben tener la oportunidad de ver a quien se evalúa en acción para poder calificar sus competencias. De esta manera permite hacer una comparación entre su autoevaluación con las observaciones hechas por los evaluadores. (Alles, 2002)

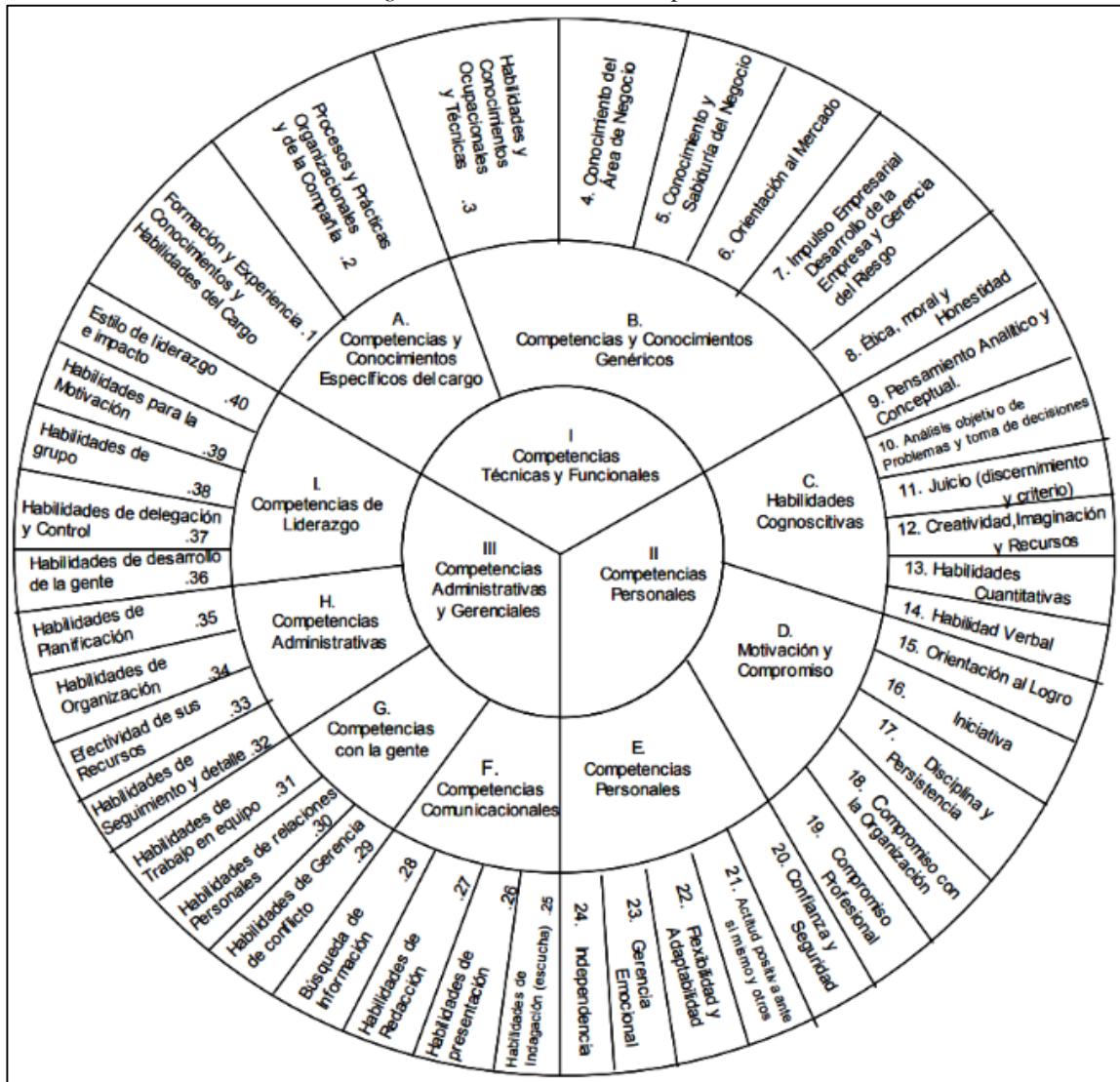
#### **Modelo de medición de competencias de Psico Consult Group.**

Psico Consult Group es una corporación que a lo largo de muchos años se ha dedicado a investigar la evaluación por competencias, establecen un modelo de evaluación con 40 competencias. Cada competencia tiene su propia definición y características que permiten

entender e identificar cada una de ellas a quien utiliza este modelo; las características de cada competencia son llamadas componentes o variables y estas pueden servir de referencia para crear una matriz de medición.

Para comprender la Rueda de las competencias (ver Figura 3), es necesario empezar a leer desde el centro hacia afuera. Esto nos deja ver en primera instancia 3 tipos de competencias: Técnicas y Funcionales, Personales y Administrativas y Gerenciales, que pueden asemejarse a la clasificación más común de Básicas, Genéricas y Específicas. En la segunda parte de la rueda se identifican con letras 9 competencias que a su vez se dividen en 40. (Trujillo & Estrada, 2001)

Figura 3. Rueda De Las Competencias.



Fuente: Tomado de Trujillo, N., & Estrada, B. (2001)

### Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK) Del Project Manager Institute (PMI).

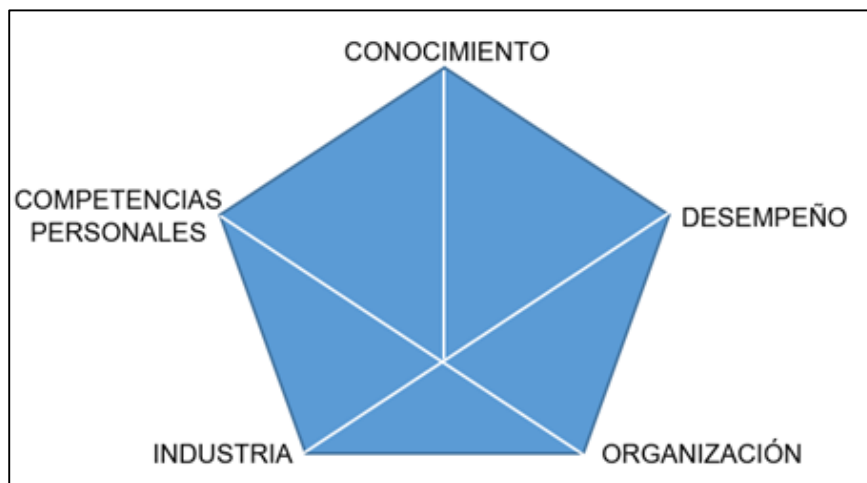
La guía PMBOK es la norma para conducir la mayor parte de los proyectos, la mayoría del tiempo en diferentes industrias. Dicha norma enuncia los procesos, herramientas y técnicas de la dirección de proyectos e incluye habilidades personales que deben tener los

Gerentes de proyectos para aumentar sus probabilidades de éxito (PMI, 2013).

Esta guía incluye competencias de conocimiento, conformado por capacidades personales.

La figura 4 nos muestra las dimensiones de competencias que describe el "Project Manager Competency Development Framework" (PMCD, 2007).

Figura 4. Dimensiones de competencias de un gerente por PMCD Framework.



Fuente: Elaboración propia a partir de PMCD, (2007)

1. **Dimensión 1:** Conocimiento en Administración de Proyectos.
2. **Dimensión 2:** Desempeño en Administración de Proyectos.
3. **Dimensión 3:** Competencias Personales.

#### **Competencias personales:**

- Buen nivel de comunicación, ésta debe ser concisa, apropiada y pertinente.
- Liderazgo, impulsa y anima a otros para gestionar y superar los problemas, de esta forma se alcanzan los objetivos.
- Gerencia, coordinar el proyecto de manera efectiva mediante la ejecución de recursos humanos, financieros, físicos e intelectuales.
- Efectividad, aplica a profundidad la percepción, el discernimiento y el juicio para definir con eficacia el proyecto en un mundo tan cambiante.
- La correcta utilización de las herramientas proporcionadas, genera los resultados esperados a través de la utilización de recursos y técnicas en todas las actividades de la gestión de un proyecto
- Profesionalismo y conductas éticas, regido por la responsabilidad, el respeto, la justicia y la honestidad en la práctica de administración de proyectos (PMCD, 2007).

#### **Habilidades directivas del modelo de liderazgo de Melanie Amaya**

Las competencias para liderar hoy en día, no son las habilidades administrativas del siglo pasado. Necesitamos líderes integrales, que se enfoquen tanto en los resultados como en las personas.

Amaya (2019) comparte su modelo de 6 dimensiones del liderazgo que hacen la diferencia. Cada una de estas 6 dimensiones, están conformadas por distintas habilidades directivas. En total son 18 habilidades gerenciales.

#### **Habilidades de Inteligencia Emocional**

Los niveles de motivación de los miembros del equipo y el clima laboral dependen en gran parte de la inteligencia emocional del líder.

- Habilidad #1: Autoconsciencia
- Habilidad #2: Gestión de las emociones
- Habilidad #3: Manejo de conflictos

#### **Habilidades de Comunicación**

Las conversaciones determinan la calidad de las relaciones. Comunicarse de forma directa, específica, concreta y honesta es clave si se quiere dejar claro lo que se requiere y espera del equipo.

A su vez, si se desea que el mensaje sea bien recibido se debe de expresar de forma cálida, empática, amable y compasiva. Ser directo y al mismo tiempo demostrar aprecio por los colaboradores.

Las habilidades directivas fundamentales que se requiere desarrollar al comunicarse son:



- Habilidad #4: Uso de un lenguaje apreciativo
- Habilidad #5: Comunicación efectiva
- Habilidad #6: Escucha activa

#### **Habilidades de Relacionamiento**

- Habilidad #7: Construir relaciones significativas.
- Habilidad #8: Mostrar empatía
- Habilidad #9: Generar confianza

#### **Habilidades de Logro de Resultados.**

El liderazgo es hacer que las cosas pasen.

El logro de resultados es la capacidad para crear y compartir una visión inspiradora que contribuya al alcance de metas.

A altos niveles de desempeño. La habilidad para poner en marcha planes de acción efectivos que lleven al líder y a su equipo a alcanzar los objetivos.

- Habilidad 10: Pensamiento visionario
- Habilidad 11: Planificar
- Habilidad 12: Alcance de metas

#### **Habilidades de Desarrollo de otros.**

El papel del líder es sacar a la luz lo mejor de sí mismo y de los demás.

Poner su potencial al servicio de otros para ayudar al equipo a maximizar esfuerzos y hacer de la visión una realidad.

- Habilidad 13: Hacer coaching
- Habilidad 14: Delegar
- Habilidad 15: Colaborar y trabajar en equipo

#### **Habilidades de Gestión.**

Están relacionadas con la organización del trabajo. Con la capacidad de dirigir y gerenciar, de manejar las crisis y los cambios. De resolver problemas y administrar el negocio. Las habilidades de gestión son las habilidades de un gerente. Las que necesita para manejar el negocio.

- Habilidad 16: Adaptabilidad e innovación
- Habilidad 17: Toma de decisiones
- Habilidad 18: Manejo del tiempo (Amaya, M. 2019)

### **3. MÉTODO**

#### **3.1 Metodología**

El tipo de estudio para este trabajo que se presenta es descriptivo ya que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Sirve para analizar como es y como se manifiesta un fenómeno y sus componentes. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Además, esta investigación presentará un diseño No Experimental de corte transversal, es considerada así debido a que se realiza sin manipular deliberadamente variables y recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. (Hernández et al., 2014).

#### **3.2 Elaboración del instrumento.**

El instrumento que se decidió elaborar como medio para la obtención y recolección de datos es un cuestionario con preguntas cerradas.

Tras realizar una revisión y análisis de bibliografía en libros, bases de datos y documentos electrónicos relacionados con la medición de habilidades gerenciales, se ha seleccionado el modelo de medición de competencias de Psico Consult Group, llamado la Rueda de las competencias. (Trujillo & Estrada, 2001) como base para la estructura del cuestionario.

Este modelo se compone de 3 dimensiones: 1) Competencias técnicas y funcionales, 2) Competencias personales y 3) Competencias administrativas y gerenciales, las cuales a su vez se subdividen en 9 indicadores, tal cual lo muestra la Tabla 1.

Además, consta de 52 ítems para su formulación se ha revisado y tomado como referencia el modelo de Evaluación personal de habilidades directivas (PAMS, por las siglas de Personal Assessment of Management Skills) sugerido por Whetten y Cameron (2011).

El cuestionario tiene como objetivo, que se puedan identificar las competencias gerenciales que actualmente tienen los directivos de la empresa.

A continuación, podemos observar la Tabla 1 que nos muestra la estructura adoptada para el cuestionario de medición de Habilidades Gerenciales a aplicar en la empresa Terminox.

Tabla 1. Estructura del cuestionario

Dimensiones	Indicador	Ítems
Competencias técnicas y funcionales	Conocimientos del cargo	(1) (2)
	Conocimientos generales de la empresa	(3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Competencias personales	Habilidades cognoscitivas	(10) (11) (12) (13) (14) (15) (16) (17)
	Motivación y compromiso	(18) (19) (20) (21) (22)
	Competencias personales	(23) (24) (25) (26) (27) (28)
Competencias administrativas y de gestión	Competencias comunicacionales	(29) (30) (31) (32)
	Competencias con la gente	(33) (34) (35) (36) (37) (38) (39)
	Competencias administrativas	(40) (41) (42) (43) (44) (45)

Fuente: Elaboración propia en base a Trujillo, N, & Estrada, B. (2001).

Los encuestados deben mostrar su nivel de acuerdo o desacuerdo con una serie de afirmaciones utilizando una escala de medida de Likert de 5 puntos, solicitando que seleccionen entre las siguientes opciones:

1. Totalmente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Indiferente
4. Parcialmente de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

### 3.3 Prueba piloto.

La población a la cual se le va a implementar el cuestionario constituye de 20 empleados de la empresa Terminox. A los cuales se les ha de solicitar que evalúen el grado de habilidades gerenciales observadas en sus directivos.

Para efecto de esta prueba piloto se aplicó el cuestionario a 5 empleados, los cuales representan un 25% de la población total.

### 3.4 Confiabilidad.

Para determinar la consistencia interna de los indicadores, se analizó la fiabilidad cuestionario a través de la medida del Coeficiente de Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ).

De acuerdo a los datos recopilados en la prueba piloto se determinó el nivel de confiabilidad de manera independiente por cada una de las 3 dimensiones y de manera conjunta a la totalidad del instrumento bajo un análisis estadístico a través de la captura manual de los datos en el sistema SPSS versión 20. (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Confiabilidad del instrumento.

	Número de Ítems	Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ).
<b>Dimensión 1. Competencias Técnicas y funcionales</b>	9	.801
<b>Dimensión 2. Competencias Personales</b>	19	.890
<b>Dimensión 3. Competencias Administrativas y de gestión</b>	24	.834
<b>Cuestionario completo</b>	52	.918

Fuente: Elaboración propia en base al análisis estadístico (2020).

La tabla anterior nos muestra el resultado de la confiabilidad del constructo, de lo cual se puede observar indicadores satisfactorios por encima del coeficiente aceptado para el Alfa de Cronbach, lo que nos dice que el modelo bajo el cual se ha estructurado el cuestionario y los ítems seleccionados poseen una consistencia interna adecuada en términos estadísticos, esto genera mayor confianza y representatividad por lo cual se puede reproducir al total de la población sin inconvenientes.

## 4. RESULTADOS

La presentación de resultados se divide en dos partes, la primera fase consistió en una descripción a través de recopilación y análisis de materiales bibliográficos, para llegar a la construcción y diseño del instrumento lo cual permitió establecer e identificar las variables que permitirán medir el fenómeno objeto de estudio.

Se continuará con la fase donde se hará uso de las metodologías cuantitativa (encuestas) comprobando el grado de el desarrollo de las habilidades gerenciales para determinar si ha sido una buena estrategia para el incremento de la competitividad de la empresa estudiada.

Se construyó el instrumento de medición, de acuerdo a la revisión de la literatura y a la operacionalización de la variable, constituidos por los ítems que pueden ser medibles a través de escala de Likert, y que a su vez permitan identificar las competencias desarrolladas y aplicadas en la organización. El diseño del instrumento constó de la recopilación de otros instrumentos ya elaborados, partiendo de la variable, dimensión, indicador y finalmente la pregunta o ítem.

Se obtuvieron resultados de la prueba piloto y análisis de confiabilidad lo cual mostró que el instrumento elaborado a raíz de la revisión de la literatura pertinente muestra consistencia en sus dimensiones e ítems seleccionados.

## 5. CONCLUSIONES

Partiendo de la premisa de que las Mipymes constituyen la columna vertebral de la economía tanto nacional como internacional, derivado de su alto impacto en la generación de empleos y en la integración del producto interno bruto (PIB), se considera pertinente el avocarse a contrarrestar los problemas a los que estas empresas se enfrentan identificando como uno de los principales el no contar con un desarrollo adecuado de actividades administrativas desembocando en la falta de un proceso adecuado de planeación que los encamine a metas y objetivos trazados debidamente. Además, se ha identificado la

incidencia que el nivel directivo tiene sobre lo anterior, pues entre las habilidades que estos adolecen se encuentran las admirativas. Por ello resulta básico el tratar de impulsar su actividad desarrollando habilidades gerenciales que los lleven al logro de la competitividad y aprovechar las ventajas que esto les puede favorecer para destacar en un ambiente tan inestable en el que se suelen desarrollar, encaminándolas al logro de la consolidación.

En el caso de la empresa caso de estudio la cual cumple con las características de una Pyme, se puede asumir que la evaluación del nivel de habilidades gerenciales que presentan sus directivos traerá consigo un análisis que permita detectar áreas de oportunidad y líneas de acción para desarrollar de manera efectiva las habilidades que se encuentren débiles. De este modo se puede llegar a fortalecer el proceso administrativo que promueva su sano crecimiento.

La importancia de la medición de las habilidades gerenciales reviste el hecho de haber elaborado un instrumento que permita recolectar esta información de primera mano en la organización que se aplique. La revisión documental dio pie a una acertada selección de dimensiones y preguntas como parte de la estructura del cuestionario resultando confiable para su aplicación en la empresa de estudio. Esto responde a las necesidades futuras de continuar con la investigación, posibilitando otras líneas de interés como lo es la futura aplicación del instrumento presentado en este documento.

## 6. REFERENCIAS

- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias*. (1ra. Edición). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Amaya, M. (2019). *Habilidades Gerenciales: 18 claves para desarrollarlas*. México. Recuperado de: <https://amayaco.com/habilidades-gerenciales> consultado el 17 de octubre de 2019.
- Castro, J. (2018). El proceso administrativo como medio del éxito. <https://capitel.humanitas.edu.mx/el-proceso-administrativo-como-medio-del-exito/> el 7 de abril de 2020.
- Caurin, J. (2018). Proceso administrativo. Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/proceso-administrativo> el 7 de abril de 2020.
- Chiavenato, I. (2016). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Poker ediciones.
- Cortés, J. (2013). Más allá del proceso administrativo: El caso de la empresa SAIT. *Revista Internacional de Investigación y Aplicación del Método de Casos*, 25, 4.
- Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI, 2003). *Apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas. Resultados y Perspectivas*. Recuperado de: [http://www.protlcuem.gob.mx/swb/work/models/economia/Resource/965/1/images/ESTUD\\_IOPYMESCIPI.pdf](http://www.protlcuem.gob.mx/swb/work/models/economia/Resource/965/1/images/ESTUD_IOPYMESCIPI.pdf) el 9 de marzo de 2020.
- Eden, C., & Ackermann, F. (2004). Cognitive mapping expert views for policy analysis in the public sector. *European Journal of Operational Research*, 152(3), 615-630. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/s0377-2217\(03\)00061-4](https://doi.org/10.1016/s0377-2217(03)00061-4) el 8 de marzo de 2020.
- Guerrero, M. (2017). [repository.unad.edu. Recuperado de repository.unad.edu.co: http://hdl.handle.net/10596/13510](http://hdl.handle.net/10596/13510) el 5 de abril de 2020.
- Hernández, A. (2018). [emprendices.co](https://www.emprendices.co). Recuperado de [emprendices.co](https://www.emprendices.co): <https://www.emprendices.co/el-desarrollo-de-habilidades-directivas-en-las-empresas-de-hoy/>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta. Ed.), Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. (2015). *Administración: Una perspectiva global*. Estados Unidos: Prometeo ediciones.
- Koontz, H y Wehrich (2017) *Administración una Perspectiva Global*. Decimoquinta edición. México
- Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo* (1ra. Edición). México: Patria.
- Méndez, M., Méndez, L. y Cruz, A. (2018). “La importancia de la administración en las organizaciones como forma para lograr competitividad”, *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/administracion-organizaciones.html> el 6 de abril de 2020.
- Münch, L. (2011). *Planeación estratégica. El rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.
- Navinta, S., & Paucar, L. (2017). <http://repositorio.unsa.edu.pe>. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe>: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/4727>
- PMCD (2007) *Project Manager Competency Development Framework* (2da. Edición) Pennsylvania, Estados Unidos: PMI.
- Ponce, G., Carmona, B., & Bernal, M. (2013). Gerencia del cuidado: experiencia de enfermería en una Institución de Tercer Nivel de Atención del D.F. *Revista de Enfermería Neurológica*, 12(2), 74-78.
- Project Management Institute (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (5ta. Edición). Newton Square, PA: Project Management Institute.
- Ramos, K. (2018). El arte de administrar una pyme. Recuperado de: <https://revistaconsultoria.com.mx/el-arte-de-administrar-una-pyme/> el 7 de abril de 2020.
- Ramos, K. (2016). La planeación por escenarios: herramienta para el análisis de tuturas contingencias. Recuperado de: <https://revistaconsultoria.com.mx/la-planeacion-por-escenarios-herramienta-para-el-analisis-de-futuras-contingencias/> el 7 de abril de 2020.

- Tonidandel, S., Braddy, P.W., & Fleenor, J.W. (2012). Relative importance of managerial skills for predicting effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 636-655. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/02683941211252464> el 9 de marzo de 2020.
- Trujillo, N, & Estrada, B. (2001) Técnicas de Entrevista de Selección por Competencias. Psico Consult C.A. Panamá.
- Valdés, J., & Sánchez, G. (2012). Las MIPYMES en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Iberoforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 126. *Iberoforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*
- Valenzuela, C. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las empresas. Tesis Doctoral, Colombia. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf;jsessionid=EF23477B0A992FD9CA9E28FCE95D6224?sequence=> el 5 de abril de 2020.
- Vanegas, I. (2017). <http://repositorio.upt.edu.pe/>. Recuperado de <http://repositorio.upt.edu.pe/handle/UPT/272>
- Velastegui, W (2011) Proceso administrativo. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/wilsonvelas/proceso-administrativo-6854883> el 7 de marzo de 2020.
- Zevallos, E. (2003). Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina, *Revista de la CEPAL*, 79, 53-70.