

**Análisis de las Habilidades Directivas, Elemento Clave para el Fortalecimiento de las MiPymes del Municipio de Balancán, Tabasco.**

**Analysis of Management Skills, a Key Element for Strengthening Enterprises in the Municipality of Balancán, Tabasco.**

**Kenia Landero-Valenzuela<sup>1</sup>**  
Tecnológico Nacional de México  
Tecnm campus de los Ríos - México  
landeros\_keny@hotmail.com

**Yhadira Huicab-García<sup>2</sup>**  
Tecnológico Nacional de México  
Tecnm campus de los Ríos - México  
yhadira.huicab@gmail.com

**Raziel Esau Coop-Abreu<sup>3</sup>**  
Tecnológico Nacional de México  
Tecnm campus de los Ríos - México  
reca\_dance@hotmail.com

**Luis Alfredo Méndez-Jiménez<sup>4</sup>**  
Tecnológico Nacional de México  
Tecnm campus de los Ríos - México  
luisito.mendez@hotmail.com

**[doi.org/10.33386/593dp.2024.1.2151](https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.2151)**

V9-N1 (ene-feb) 2024, pp 831-840 | Recibido: 18 de agosto del 2023 - Aceptado: 30 de noviembre del 2023 (2 ronda rev.)

---

1 Docente investigador del Tecnológico Nacional de México campus de los Ríos  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4561-0155>

2 Docente investigador del Tecnológico Nacional de México campus de los Ríos.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7987-383X>

3 Docente investigador del Tecnológico Nacional de México campus de los Ríos.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9412-7031>

4 Docente investigador del Tecnológico Nacional de México campus de los Ríos.

### Cómo citar este artículo en norma APA:

Landero-Valenzuela, K., Huicab-García, Y., Coop-Abreu, R. & Méndez-Jiménez, L., (2023). Análisis de las Habilidades Directivas, Elemento Clave para el Fortalecimiento de las MiPymes del Municipio de Balancán, Tabasco. 593 Digital Publisher CEIT, 9(1), 831-840, <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.2151>

Descargar para Mendeley y Zotero

## RESUMEN

La situación actual para las MiPymes es compleja porque a diario se enfrentan a una serie de desafíos y retos, donde el personal juega un papel muy importante para el posicionamiento y crecimiento de la misma, una organización no puede aspirar a ser competente si no cuenta con un personal capacitado, implicado y comprometido, por lo que las habilidades y competencias son necesarias para enfrentarse a los cambios, poner en marcha nuevas y mejores soluciones, proyectos, dirigirla con eficiencia y eficacia, por esto y más han sido elemento clave para liderar y gestionar con éxito a la misma; por ello los directivos deben desarrollar capacidades, estilos, estrategias y herramientas que permitan generar rendimiento y aumentar la productividad de las empresas; la presente disertación tiene como objetivo, el análisis de las habilidades directivas en las MiPymes del municipio de Balancán, Tabasco, a través de una metodología con enfoque cuantitativo, alcance descriptivo de tipo no experimental, transversal; donde se analizaron las habilidades directivas esenciales (personales, interpersonales y grupales) de 495 MiPymes de los diversos sectores a través del cuestionario con un muestreo probabilístico aleatorio simple a fin de visualizar áreas de oportunidad para éstas y establecer estrategias que coadyuven a su fortalecimiento; como hallazgos éstas demandan habilidades y competencias con nuevas prácticas en la dirección, gestión y control en sus directivos; por lo que requieren de capacitaciones, establecimiento de políticas que coadyuven a lograrlo a fin de ser competitivas.

**Palabras clave:** competencia, organización, crecimiento económico, MiPymes.

## ABSTRACT

The current situation for mopes is complex because on a daily basis they face a series of challenges and challenges, where personnel play a very important role in the positioning and growth of the same, an organization cannot aspire to be competent if it does not have a trained, involved and committed staff, so the skills and competencies are necessary to face changes, implement new and better solutions, projects, direct it efficiently and effectively, for this and more they have been a key element to lead and successfully manage it; For this reason, managers must develop capabilities, styles, strategies and tools that allow them to generate performance and increase the productivity of companies; The objective of this dissertation is to analyze management skills in mimes s in the municipality of Balancán, Tabasco, through a methodology with a quantitative approach, descriptive scope of a non-experimental, transversal type; where the essential management skills (personal, interpersonal and group) of 495 mopes from the various sectors were analyzed through the questionnaire with a simple random probabilistic sampling in order to visualize areas of opportunity for these and establish strategies that contribute to their strengthening; As findings, these demand skills and competencies with new practices in direction, management and control in their managers; Therefore, they require training, establishment of policies that help achieve this in order to be competitive.

**Keywords:** competition, organization, economic growth, mimes.

## Introducción

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a retos que llevan mayor incertidumbre ya que las vinculaciones, relaciones, influencias con el exterior son más exigentes y necesarias, es por ello que hoy se requieren que tanto personal, como directivos en las empresas tengan habilidades y competencias que marquen la diferencia, ya que estos determinarán los elementos y factores diferenciadores que darán las ventajas para que la organización pueda alcanzar la competitividad. Las habilidades se pueden definir como aquellas capacidades que posee una persona para realizar tareas de liderazgo y coordinación, es decir comprenden las competencias clave para liderar y gestionar con éxito; de esta forma, quien posee estas habilidades actúa con el rol de líder de equipo o jefe de la organización, es por ello que se han convertido en una necesidad para las empresas de contar con profesionales capaces de tomar decisiones acertadas que permitan la supervivencia de la misma, generar procesos de formación e innovación para tener una visión estratégica, un manejo adecuado de los recursos, así como una dirección acertada del personal. De acuerdo con Whetten (2016). “Las habilidades directivas forman el vehículo mediante el cual la estrategia y las prácticas de la administración, las herramientas, las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones. Son los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategias y herramientas a la práctica”. Por lo anterior la organización asume la importancia de saber identificar y valorar adecuadamente los procesos claves en el ámbito de la gestión de personas, entre los que destacan la identificación y desarrollo de las habilidades directivas.

En la actualidad las habilidades directivas están adquiriendo cada vez más importancia, por lo que las empresas tienden a buscar a personas que sepan utilizarlas y desarrollarlas, ya que de ello depende la calidad y la rentabilidad de esta. Estás buscan eficiencia, así como alcanzar los objetivos trazados, metas, resultados deseados, ser productivas por lo que el analizarse

internamente y el poder tener claro cuáles son sus debilidades, así como fortalezas les permitirá impulsar acciones, diseñar herramientas e implementar estrategias para alcanzar la eficiencia y eficacia que busca así como tener directivos que desarrollen la motivación y el compromiso de los empleados con el afán de fortalecer la cultura común y mejorar sus competencias profesionales.

De acuerdo a Niebles et al (2020) establece que las habilidades directivas llevan un proceso dentro de la dirección como: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, éstas constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden de manera directa en el efectivo desempeño de la dirección, al contribuir al logro de metas y objetivos de la organización, de igual manera esto permite llevar a la práctica el conocimiento adquirido; así como generar experiencias, por lo anterior Moreno & Wong (2018) hacen hincapié en la importancia que tienen las habilidades directivas en la satisfacción de los colaboradores en las empresas, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral.

Whetten y Cameron (2016) mencionan que varias características definitivas denotan las habilidades directivas y las diferencian de otros tipos de características de habilidades directivas, como el mencionar que las habilidades son conductuales, controlables, se pueden desarrollar, están interrelacionadas sobrepuestas y en ocasiones son contradictorias o paradójicas ya que cada directivo decide el modo de trabajo, desarrollan el trabajo en equipo y otros el individualismo, todo depende del individuo y según sus criterios personales, de igual manera haciendo alusión a las otras características mencionadas éstas con la práctica constante pueden ir mejorando el desempeño así como incluso el cometer errores puede permitirles cambios que coadyuven a realizar mejoras, es decir las habilidades directivas van

mejorando acciones, conductas y sobre todo se van adquiriendo capacidades.

De acuerdo Whetten y Cameron (2016) las habilidades se clasifican en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, las cuales en su conjunto contribuyen al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros de sus objetivos y metas, así como también de una posición competitiva.

**Habilidades personales.** Conjunto de habilidades referentes al ámbito personal en el que la autodirección marca el comportamiento de las personas, éstas contemplan por lo tanto el desarrollo del autoconocimiento, capacidad de aprender, manejo del estrés, inteligencia emocional, desarrollo personal, solución de problemas y toma de decisiones. Este conjunto de habilidades permite que constantemente los directivos o empresarios se adapten a los nuevos desafíos tecnológicos, de innovación, exigiendo un aprendizaje continuo, que tengan aptitudes para el manejo de información, actitudes y comportamientos de base para el aprendizaje y mejora continua, dichas habilidades permiten descubrir el potencial y la capacidad de aprendizaje, crecimiento y desarrollo permitiéndoles sagacidad, inspiración, visión para avanzar y progresar con decisiones estratégicas de competitividad y posicionamiento; de la misma manera estas habilidades les permiten comprenderse así mismos o de forma efectiva, tener empatía con los trabajadores; así como el afrontar las demandas y presiones del entorno, mantener el control y tener éxito.

Una organización que cuenta con profesionales de alta calidad técnica y humana posee una importante herramienta para la gestión empresarial, la cual puede marcar la diferencia en el camino al éxito con una ventaja competitiva que es la habilidad de transmitir y adaptar el conocimiento.

**Habilidades interpersonales.** Son aquellas referidas entorno a la relación que mantienen las personas con los demás, como son: la comunicación, trabajo en equipo, motivación de los empleados, negociación, asertividad y manejo

del conflicto. La comunicación es una habilidad fundamental, ya que es el medio que utilizan las personas para interactuar con los demás, es la capacidad para comunicar ideas y objetivos complejos de manera clara y convincente, por lo que es una herramienta eficaz para motivar a los empleados, la comunicación puede lograr competencias de acuerdo a Gilley et al (2009) como mostrar asertividad, mostrar habilidades interpersonales y habilidades sociales, tener don de palabra, ser diplomático y discreto, ser persuasivo y persistente, saber acompañar y desarrollar al equipo y dar feedback. En resumen, es una tendencia clave en la actividad directiva y empresarial, de suma importancia en la dirección; así como en los programas de capacitación y formación al ser un proceso de relación de transmisión de ideas, de aprendizaje y de cambio. En cuanto a las demás habilidades interpersonales se manifiesta como refuerzo en el trabajo como la motivación que consiste en el deseo y el compromiso, el saber reconocer el esfuerzo de cada uno de los trabajadores, generar planes de recompensa efectivos, la capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, mediante ese compromiso, la implicación y la colaboración para alcanzar objetivos compartidos, el comprender las diferencias culturales y también otras formas de diversidades demográficas para sobrellevar los conflictos organizacionales, ser capaces de resolver las disputas interpersonales de manera muy efectiva, de manera que los problemas se definan y las relaciones entre los trabajadores no se dañen, conseguir acuerdos en beneficio de todos, expresar ideas, opiniones, sugerencias en los momentos oportunos, de manera adecuada y respetando a los demás.

**Habilidades Grupales.** Son las que están enfocadas a la dirección de personas que es una característica distintiva en la función directiva, todo directivo o empresario debe conocer, comprender y saber cómo son los trabajadores a fin de gestionar el talento, desarrollar personas, ser coach y ejercer un liderazgo efectivo, las habilidades grupales permiten influir en las personas y apoyarlas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes, formación de equipos eficaces y la dirección

hacia el cambio positivo, por lo anterior en este rubro se consideran el liderazgo, desarrollo de personas, gestión del talento, coaching, delegación y optimización de recursos.

**Figura 1**

*Habilidades directivas esenciales*

Habilidades personales	Habilidades interpersonales	Habilidades grupales
Autoconocimiento	Comunicación	Liderazgo
Capacidad de aprender	Motivación	Desarrollo de personas o formación de equipos
Manejo del estrés	Trabajo en equipo	Gestión del talento
Inteligencia emocional	Negociación	Coaching
Desarrollo personal	Asertividad	Delegación
Solución de problemas	Manejo de conflictos	Optimización de recursos
Toma de decisiones		

Como se puede visualizar en la tabla 1 las habilidades directivas esenciales están inmersas en estos tres grupos, para fines de esta investigación cuyo objetivo principal fue el análisis de las habilidades directivas en los directivos de las MiPymes del municipio de Balancán, Tabasco.

El municipio de Balancán se encuentra en la Región de los Ríos del estado de Tabasco, México, está integrado por la cabecera municipal (Ciudad de Balancán), dos villas, tres colonias agrícolas y ganaderas, seis poblados, 4 secciones, 44 rancherías y 61 ejidos; su extensión es de 3,626.10 km<sup>2</sup>, los cuales corresponden al 14.81% del total del estado; esto coloca al municipio en el segundo lugar en extensión territorial. Cuenta con una población de 58,524 habitantes (INEGI, 2020) Colinda al norte con el estado de Campeche, al sur con los municipios de Tenosique y Emiliano Zapata; al este con el estado de Campeche y la república de Guatemala; y al oeste con el municipio de Emiliano Zapata y el estado de Campeche. Se encuentra entre los paralelos 17° 48', latitud norte y 91o 32' longitud oeste (Coop, 2018)

Dentro del municipio se pueden ubicar 10 centros de desarrollo regional en los que se desarrollan la mayoría de las actividades económicas y sociales del municipio como son: Villa el Triunfo, el cual será un lugar de suma importancia dentro del municipio ya que será parte de la ruta del Tren Maya, proyecto federal del gobierno de México; Villa Quetzalcóatl, San Pedro, Multé, Mactún, el Arenal, el Pípila, Netzahualcóyotl, la Hulería, Apatzingán y el Águila, de igual manera en la zona fronteriza

con el municipio de Tenosique y la república de Guatemala se ubica el desarrollo agropecuario denominado: Plan Balancán–Tenosique, el cual es una zona principal del impulso al campo teniendo la mayor parte de la población en el programa Sembrando Vida el cual es un programa del gobierno federal que busca contribuir al bienestar social de sembradoras y sembradores a través del impulso de la autosuficiencia alimentaria así como el contrarrestar dos problemáticas como son la pobreza rural y la degradación ambiental.

El municipio está representado en su totalidad por mipymes, es por ello que dicha disertación estuvo enfocada a ellas específicamente en los sectores: comercio, industria y servicio, con el afán de analizar las capacidades y habilidades de los directivos y empresarios para generar estrategias que les permitan un manejo eficiente de la misma ya que las habilidades otorgan al directivo, concretar el conocimiento y actualizarse para mejorar y mantener un rendimiento satisfactorio, así como estar preparado para los retos y exigencias de este entorno cambiante, visualizando incluso las necesidades de desarrollo para el futuro y evitar el estancamiento; las habilidades permiten producir resultados eficaces por lo que es necesario conocer la presencia de éstas en las organizaciones; así como su exigencia para el desempeño eficiente y eficaz en los puestos directivos.

La investigación contempló las habilidades inmersas en los tres grupos de acuerdo con las teorías analizadas, aunadas al cuestionario de Evaluación Personal de Habilidades Directivas (Personal Assessment of Management Skills), el cual fue desarrollado por Whetten y Cameron a fin de evaluar todas las habilidades consideradas como esenciales.

**Método**

El enfoque de la investigación es cuantitativo debido a que se trabajó con datos estadísticos obtenidos mediante el instrumento de medición que fue el cuestionario, su alcance es descriptivo al considerar el fenómeno estudiado y sus componentes con la finalidad

de analizar las habilidades esenciales de los directivos y empresarios del municipio de Balancán, Tabasco.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, transversal ya que se realizó el estudio en un tiempo establecido. De acuerdo a lo anterior se utilizó un instrumento de medición como herramienta de ayuda para identificar el desarrollo de las habilidades directivas, desde la perspectiva de una autoevaluación y de la percepción de trabajadores; éstas son requeridas para fortalecer las funciones de las organizaciones, lo que permitirá contar con indicadores que señalarán las habilidades que se requieren fortalecer, a fin de desarrollar estrategias o programas de formación para desarrollarlas porque la influencia de las habilidades, permiten que el capital humano sea el principal y verdadero activo de la organización, configuran palancas empresariales capaces de movilizar grandes sinergias e influencias para el desarrollo y desempeño de la empresa.

El cuestionario aplicado es el de Evaluación Personal de Habilidades Directivas (PAMS, por las siglas de Personal Assessment of Management Skills), el cual fue desarrollado por Whetten y Cameron (2005), dicho cuestionario consta de 85 ítems agrupados en 18 apartados para obtener un perfil general del nivel de competencia de habilidades directivas, se presenta en una escala de evaluación de 1 a 6 en escala de Likert: completamente en desacuerdo, en desacuerdo, ligeramente en desacuerdo, ligeramente de acuerdo, de acuerdo y completamente de acuerdo. Whetten y Cameron (2005) señalan que este cuestionario distingue los siguientes ámbitos: Desarrollo de la Autoconciencia, manejo del estrés, solución creativa de problemas, comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivar a los demás, manejo de conflictos y empoderamiento y delegación; a dicho cuestionario se le agregaron otras habilidades consideradas importantes dentro del análisis por lo que los ítems fueron un total de 95 ítems, este fue aplicado tanto a los directivos y empleados en el caso de estos último desde la percepción que ellos tienen de las capacidades de sus directivos en las diversas

actividades que realizan y que forman parte del desarrollo de las habilidades esenciales; mismas que están inmersas en el mismo; el cuestionario evalúa las siguientes habilidades:

**Figura 2**  
*Habilidades aplicadas en el cuestionario*

Habilidades esenciales	Reactivos e ítems
<b>Desarrollo de la autoconciencia</b>	<b>1-5</b>
Revelación interna y apertura	1-2
Autoconocimiento	3-5
<b>Manejo del estrés</b>	<b>6-11</b>
Eliminar factores de estres	6-7
Desarrollo de elasticidad	8-9
Manejo a corto plazo	10-11
<b>Solución creativa de problemas</b>	<b>12-23</b>
Solución racional de problemas	12-14
Solución creativa de problemas	15-19
Fomentar innovación y creatividad	20-23
<b>Comunicación con apoyo</b>	<b>24-32</b>
Coaching y orientación	24-25
Retroalimentación	26-28
Comunicación con apoyo	29-32
<b>Ganar poder e influencia</b>	<b>33-40</b>
Ganar poder	33-37
Ejercer influencia	38-40
<b>Motivar a los demás</b>	<b>41-49</b>
<b>Manejo de conflictos</b>	<b>50-58</b>
Iniciar	50-52
Responder	53-55
Mediar	56-58
<b>Facultamiento y delegación</b>	<b>59-67</b>
Facultar	59-62
Delegar	63-67
<b>Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo</b>	<b>68-77</b>
Liderar equipos	68-71
Afiliación al equipo	72-73
Trabajo de equipo	74-77
<b>Liderar el cambio positivo</b>	<b>78-85</b>
Promover una dirección positiva	78-81
Liderar un cambio positivo	82-83
Movilizar a los demás	84-85
<b>Asertividad</b>	<b>86-87</b>
<b>Inteligencia emocional</b>	<b>88-90</b>
<b>Optimización de recursos</b>	<b>91-93</b>
<b>Toma de decisiones</b>	<b>94-95</b>

El cuestionario fue aplicado mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple con las MiPymes de Balancán, Tabasco, México, con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del  $\pm 5\%$  y una probabilidad estimada de  $p=0.5$  (50%). El instrumento tiene un grado de confiabilidad del 0.832 de acuerdo con el coeficiente Alfa de Cronbach y fue validado por el cuerpo académico en consolidación de la Licenciatura en Administración. Se aplicaron un total de 495 encuestas en las principales comunidades del municipio de Balancán; las cuales estuvieron integradas de la siguiente manera:

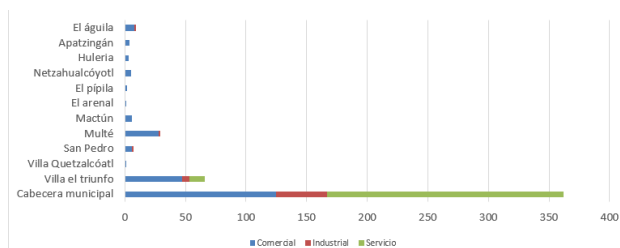
**Tabla 1**  
*Distribución de las encuestas en las comunidades principales de Balancán, Tabasco.*

Comunidades	Comercial	Industrial	Servicio
Cabecera municipal	125	42	195
Villa el triunfo	47	6	13
Villa Quetzalcóatl	1	0	0
San Pedro	6	1	0
Multé	28	1	0
Mactún	6	0	0
El arenal	1	0	0
El pipila	2	0	0
Netzahualcóyotl	5	0	0
Huleria	3	0	0
Apatzingán	4	0	0
El águila	8	1	0
<b>Total</b>	<b>236</b>	<b>51</b>	<b>208</b>

**Resultados**

Se aplicaron las encuestas en los principales centros de desarrollo regional del municipio ya que en ellos se desarrollan la mayoría de las actividades económicas tal como se muestra en la figura 3 con la distribución en los diversos sectores.

**Figura 3**  
*Distribución de MiPymes de las comunidades del municipio de Balancán por sectores*



El sector comercial es donde se encuentran la mayoría de las mipymes con un 48%, seguido del sector servicios con un 42% y por último el sector industrial con un 10%

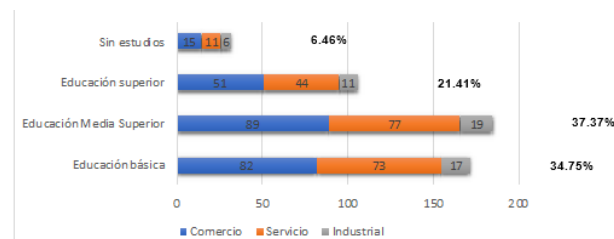
Es importante analizar las variables sociodemográficas: género, edad y estado civil, además nivel de formación por lo que en las figuras 3 y 4 se pueden observar dichas variables en las MiPymes.

**Figura 4**  
*Variables sociodemográficas*

Variable	n	%
<b>Sexo</b>		
Mujer	241	48.69
Hombre	254	51.31
<b>Edad</b>		
20-30	65	13.13
31-40	105	21.21
41-50	255	51.52
51-65	70	14.14
<b>Estado civil</b>		
Soltero	159	32.12
Casado	269	54.34
Divorciado	67	13.54

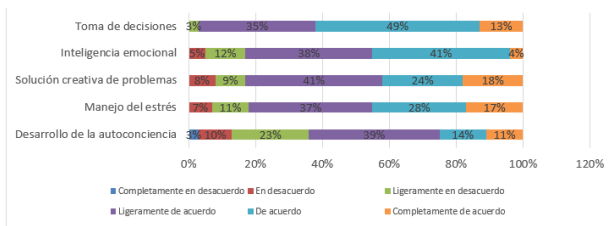
Como se puede observar, el perfil obtenido de los directivos de la MiPymes del municipio de Balancán, Tabasco de acuerdo con las características: de género paritario hombre/mujer, el 51% está representado por hombres, el rango con porcentaje más alto de las edades es de 41 a 50 años de estado civil casado mayoritariamente cerca del 54.34%, el 32.12% corresponde a solteros y sólo un 13.54% está divorciado.

**Figura 5**  
*Nivel de formación de los directivos*



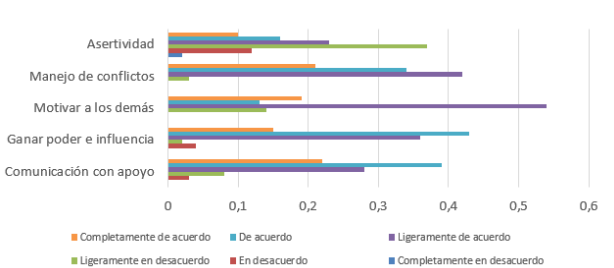
El nivel de estudios de los empresario o directivos va desde no tener estudios hasta el nivel superior, en la figura N. 4 se puede visualizar que la mayoría de ellos con el 37.37% tienen un nivel medio superior, seguido por el 34.75% con educación básica esto en cada uno de los sectores y sólo el 21.41% tiene educación superior es decir nivel licenciatura; por lo que no es una ventaja para las MiPymes del municipio de Balancán, Tabasco el contar con directivos con una formación profesional a nivel licenciatura. A continuación, se muestran las gráficas más relevantes con las variables de estudio de los tipos de habilidades que presentaron los directivos de las MiPymes del municipio de Balancán, Tabasco.

**Figura 6**  
*Habilidades personales de los directivos y empresarios del municipio de Balancán*



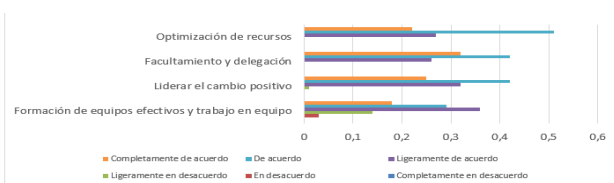
En el grupo de habilidades personales se puede observar que el mayor porcentaje de cada una de ellas se encuentra en ligeramente de acuerdo y de acuerdo, por lo que es un nivel medio en la escala del cuestionario, lo que representa un área de oportunidad para los directivos el prepararse para desarrollar estas capacidades y actualizarse; esto de igual forma es comprensible al encontrar en la investigación que sólo el 21.41% cuenta con nivel licenciatura.

**Figura 7**  
*Habilidades interpersonales de los directivos y empresarios del municipio de Balancán*



En cuanto a las habilidades interpersonales se encuentra en nivel medio al estar la mayoría en el rango de ligeramente de acuerdo y completamente de acuerdo, se puede observar que la habilidad que más destaca es la motivación a los demás, seguida del manejo de conflictos y el ganar poder e influencia.

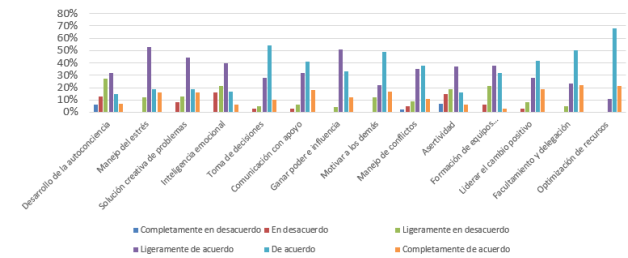
**Figura 8**  
*Habilidades grupales de los directivos y empresarios del municipio de Balancán*



En este rubro de habilidades la más destacada por los directivos o empresarios fue

la optimización de los recursos, seguida del facultamiento, delegación y el liderazgo en las que el mayor porcentaje está en la categoría de acuerdo.

**Figura 9**  
*Habilidades esenciales de los directivos y empresarios de acuerdo con la percepción de los empleados*



En esta gráfica general de todas las habilidades esenciales directivas acorde el pensamiento de los empleados se puede observar que en mayoría están en la escala de acuerdo y ligeramente de acuerdo lo que representa un nivel medio, al igual que la autoevaluación que se hicieron los directivos; los empleados consideran que las habilidades más destacadas son: la toma de decisiones, la motivación y sobre todo la optimización de recursos que fue la más valorada, en menor grado se encuentra el desarrollo de la autoconciencia y la asertividad por lo que es necesario trabajar en esas áreas para mejorar las competencias directivas.

**Discusión**

Las MiPymes juegan un papel importante en la economía de México; estas representan el 94.9% de los establecimientos en todo el país. Además, en conjunto con las pequeñas y medianas empresas, las MiPymes representan 99.8% del total de las unidades económicas (Censo Económico INEGI, 2019). Son un componente fundamental del entorno empresarial en el país; ya que 5,119,909 (93.3 %) son microempresas; 297,512 (5.44%) son pequeñas empresas; y 54,116 (0.98%) son medianas (DeNUe, 2020). Lo anterior demuestra el gran peso que tiene en todos los sectores y su papel clave en la generación de empleo, es por ello que se debe buscar estrategias eficaces que permitan desarrollarlas y posicionarlas,



así como eliminar desafíos que limitan su crecimiento, como la baja productividad, falta de financiamiento, capacitación, condiciones seguras para los trabajadores, entre otras.

Balancán es un municipio que cuenta con un total de 1,715 empresas (INEGI,2022) por lo que el análisis de las habilidades directivas es un elemento importante para coadyuvar al fortalecimiento de estas MiPymes ya que el conjunto de habilidades tanto personales, interpersonales y grupales constituyen una verdadera ventaja competitiva para las mismas, son una importante fuente para la creación de valor y el desarrollo de la capacidad para competir hoy con el resto de las organizaciones, por ello el contar con capital humano desarrollado, es decir, con todas las habilidades, capacidades y competencias necesarias, permitirá tener bases para liderar a la empresa en un entorno cambiante, con proyecciones a largo plazo, teniendo una clara visión y objetivos, haciendo una verdadera gestión, procesos de mejora continua, crear equipos eficientes y comunidad con una excelente comunicación, conseguir resultados, optimizar recursos, desarrollar personas, etc.

Las MiPymes demandan habilidades y competencias en los directivos con nuevas prácticas de gestión, que garanticen la aplicación de mecanismos para mayor productividad que permitan fortalecerlas y posicionarlas en el sector, a fin de ofertar servicios o productos de calidad, por lo anterior y en base a los resultados de la investigación las MiPymes del municipio de Balancán, Tabasco; deben crear ventajas diferenciadoras, se requiere que los directivos fortalezcan sus habilidades y conocimientos por lo que es necesario que inviertan en formación, adecuar los procesos para que cuenten más los elementos actitudinales, competentes, no sólo basados en el conocimiento teórico; de acuerdo a otras investigaciones referentes al tema sugieren que la habilidad de negociación es fundamental para lograr ese compromiso entre las partes involucradas dentro de la organización que impulsen al logro de los objetivos y metas corporativas, así como el liderazgo impulsa a generar un buen clima organizacional en ellas (Duran-Seguel, Gallegos y Cabezas, 2019), por

lo que la práctica constante de estas habilidades analizadas permitirá ir desarrollándolas para un desempeño eficiente, el desarrollar de igual forma políticas que incidan en la necesidad de generar habilidades y valorarlas lo que permitirá el fortalecimiento y crecimiento de la organización y traerá consigo otras bondades como el ofertar servicios o productos de calidad, satisfacción de los clientes, posicionamiento y sobre todo ser competitivas en el mercado.

Las personas son el activo más importante en las organizaciones por ello se debe invertir en su capacitación y desarrollo, permitiéndole a la empresa mayor estabilidad, crecimiento y garantizando su permanencia en el mercado; por lo que las MiPymes del municipio de Balancán, Tabasco tienen gran un reto y una gran área de oportunidad para trabajar en el desarrollo de las habilidades y competencias que les permitan posicionarse y tener un crecimiento en el sector; así como en el crecimiento tecnológico de las mismas.

Con base en los resultados obtenidos en este estudio de investigación, se pueden considerar futuras líneas de investigación como incluir el estudio de otras habilidades directivas no analizadas en esta disertación, análisis comparativo con otros municipios del estado o entidades a fin de que las empresas desarrollen y perfeccionen habilidades directivas que las hagan productivas y competentes.

### Referencias bibliográficas

- Coop Abreu, Raziel Esau; Huicab García, Yhadira y Landero Valenzuela, Kenia (2018): *Diagnóstico de la estructura, infraestructura y superestructura del municipio de Balancán, Tabasco como destino turístico, con enfoque en la teoría de sistemas*. in: desarrollo regional sustentable y turismo. Universidad Nacional Autónoma de México y Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional A.C, Coeditores, México.
- DENUE (2020). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas.

- Extraído de: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Griffin, R. y Van Fleet, D. (2013). *Management skills. Assessment an development*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Guillén, L. y Florent-Treacy, E. (2011). *Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness: The Mediating Influence of Collaborative Behaviors*. INSEAD, Working Papers Collection n°. 23, pp. 1-28.
- Guirdham, M. (1990). *Interpersonal Skills at Work*. Nueva York: Prentice-Hall.
- Larrea, M. N. (2019). Propuesta de un modelo de competencias directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz. Período 2016-2020. *Ciencia Administrativa*, 2 (2019), 92-100. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2020/02/11CA201902.pdf>
- Leyva-Carreras, A.B., Espejel-Blanco, J.E., & Cavazos-Arroyo, J. (2017). *Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes)*. *Revista Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7–22. <https://doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>
- Lozano Correa, L. J. (2008). *El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales*. *Revista EAN*, No. 63, pp.127-144.
- López Forero, L. A. (2013). *Habilidades gerenciales necesarias para asumir cargos de dirección dentro de una empresa*. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Especialización Alta Gerencia 46ª. Bogotá.
- Mendoza, P. (2020), Tesis: “*Habilidades directivas y clima organizacional en la institución educativa María Inmaculada- Huancayo*”, en la Universidad Nacional de Huancavelica relayn, Huancavelica, Perú.
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). *Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas*. Investigación Administrativa, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Pereda, F.J. (2016), Tesis doctoral: Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba, Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Córdoba.
- Purwadi, D.,Caisar, D., Widya F., & Dedy M. (2020). Exploration of Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Employee Performance. *Technium Social Sciences Journal*, 6 (1), 116-130. <https://doi.org/10.47577/tssj.v6i1.242>
- Relayn. (2023). Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. <https://relayn.redesla.la/>.
- Rosa Navarro, M.S. y Carmona Lavado, A. (2010). *Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización*. *Universia Business Review*, 26, pp. 112-132.
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). *Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes*. *Editorial Universidad del Atlántico*. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%2c%2bHABILIDADES%2bGERENCIALES%2bCOMO%2bHERRAMIENTA%2bEN%2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Valderrama, B. (2009). *Desarrollo de competencias de mentoring y coaching*. Madrid: Prentice-Hall.
- Werther, W.B. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Editorial Prentice Hall.
- Whetten, D y Cameron, K. (2005). *Developing Management Skills*. Pearson: Prentice Hall.