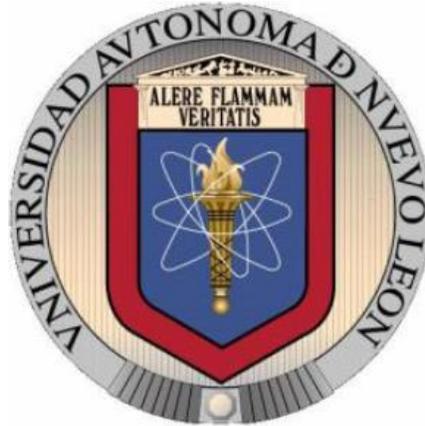


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**“LA RELACIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL  
PROCESO ADMINISTRATIVO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS (PYMES) DEDICADAS AL COMERCIO UBICADAS EN  
CIUDAD OBREGÓN, SONORA, MÉXICO”**

**PRESENTA**

**DANIEL PAREDES ZEMPUAL**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR  
EN FILOSOFÍA CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN**

**DICIEMBRE, 2017**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN  
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y POSGRADO**



**TESIS**

**“LA RELACIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL  
PROCESO ADMINISTRATIVO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS (PYMES) DEDICADAS AL COMERCIO UBICADAS EN  
CIUDAD OBREGÓN, SONORA, MÉXICO”**

**PRESENTA**

**DANIEL PAREDES ZEMPUAL**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR  
EN FILOSOFÍA CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN**

**SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, NUEVO LEÓN, MÉXICO**

**DICIEMBRE DE 2017**

**“LA RELACIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) DEDICADAS AL COMERCIO UBICADAS EN CIUDAD OBREGÓN, SONORA, MÉXICO”.**

**APROBACIÓN DE LA TESIS**

---

Dr. Joel Mendoza Gómez  
Presidente

---

Dr. Abel Partida Puente  
Secretario

---

Dr. José Luis Abreu Quintero  
Vocal 1

---

Dr. Gustavo Alarcón Martínez  
Vocal 2

---

Dra. Adriana Segovia Romo  
Vocal 3

**Diciembre de 2017**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro solemnemente que el documento que en seguida presento es fruto de mi propio trabajo, y hasta donde estoy enterado no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: **Daniel Paredes Zempual**

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## **DEDICATORIA**

**A Dios y a la Virgencita.** Por haberme dado la vida, bendecirme e iluminarme para tomar las mejores decisiones en la vida, darme la fuerza, voluntad y perseverancia para terminar mis estudios de Doctorales.

**A mi esposa e hijos.** Areli Anguiano Herrera, Daniel Paredes Anguiano y David Paredes Anguiano por su amor comprensión, paciencia, ánimo, y apoyo incondicional para seguir capacitándome y superando, los amo!!!

**A mi familia.** Mi mamá Doña Lola, mis hermanos Sonia, Rafael, Ariel y espos@s e hij@s por estar siempre a mi lado.

**A mi papa y hermano.** Rafael Paredes Araux y Luís de Guadalupe Paredes Zempual que ya no están a mi lado pero siempre están en mi corazón.

**Un agradecimiento especial al Dr. Joel Mendoza Gómez.** Por su valioso tiempo apoyo y guiarme atinadamente con paciencia a lo largo del estudio del Doctorado.

### **A mi comité del Doctoral:**

Por aceptar formar parte del comité que enriqueció mi tesis doctoral y brindarme las recomendaciones adecuadas para encontrar los conocimientos y palabras para el desarrollo de esta investigación doctoral.

### **A mi Director de tesis:**

Dr. Joel Mendoza Gómez

### **A mis Co - Tutores:**

Dr. Abel Partida Puente

Dr. José Luis Abreu Quintero

### **A mis revisores:**

Dr. Gustavo Alarcón Martínez

Dra. Adriana Segovia Romo

**A mis maestr@s a los largo del Doctorado:**

Dra. Luz María Pérez Gorostieta

Dr. Fabian López Gómez

Dr. Juan Rositas Martínez

Dra. Mónica Blanco Jiménez.

**A mis compañeros se Doctorado:**

Que compartimos a lo largo de nuestros estudios conocimientos, sacrificios, experiencias y momentos agradables.

**A la Universidad Estatal de Sonora (UES):**

Por darme la oportunidad de laborar en esta gran institución educativa y brindarme el apoyo de estudiar un Doctorado.

**A la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL):**

Por darme la oportunidad de formarme como Doctor e investigador.

**A todos mis familiares y amig@s de todos los ámbitos:**

Por haberme apoyado, animado y comprendido todas las etapas de mi superación.

**!!!Y a todos aquellos que hicieron posible de alguna u otra manera la culminación de este sueño, muchas gracias!!!.**

## **ABREVIATURAS Y TÉRMINOS TÉCNICOS**

PyMEs: Pequeñas y Medianas Empresas

UANL: Universidad Autónoma de Nuevo León.

FACPYA: Facultad de Contaduría Pública y Administración.

DOF: Diario Oficial de la Federación.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

PIB: Producto Interno Bruto.

DENUE: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas.

## TABLA DE CONTENIDO

|   |      |
|---|------|
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....   | iii  |
| DEDICATORIA.....  | iv   |
| ABREVIATURAS Y TÉRMINOS TÉCNICOS .....  | vi   |
| RESUMEN.....  | xi   |
| ABSTRACT .....  | xiii |
| INTRODUCCIÓN.....   | 14   |
| CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....                                     | 17   |
| 1.1 Contexto del proceso administrativo. ....                                   | 17   |
| 1.1.1 La administración en las Pymes. ....                                      | 17   |
| 1.1.2 Clasificación de las PyMEs.....   | 18   |
| 1.1.3 Las características de las PyMEs en México.....                           | 19   |
| 1.1.4 Las PyMEs de comercio.....  | 20   |
| 1.1.5 Las PyMEs a nivel internacional.....                                      | 21   |
| 1.1.6 Las PyMEs en México.....  | 23   |
| 1.1.7 Las PyMEs en Sonora. ....   | 25   |
| 1.1.8 Las PyMEs en Ciudad Obregón. ....   | 27   |
| 1.1.9 Factores de éxito en las PyMEs.....                                       | 29   |
| 1.1.10 Factores de fracaso en la PyMEs.....                                     | 31   |
| 1.2 Antecedentes teóricos del proceso administrativo.....                       | 33   |
| 1.3 Las habilidades gerenciales que influyen en el proceso administrativo. .... | 35   |
| 1.4 Propósito del estudio.....  | 41   |
| 1.5 Unidad de análisis.....   | 41   |
| 1.6 Pregunta de investigación. ....   | 42   |
| 1.7 Objetivo de la investigación. ....  | 42   |
| 1.7.1 Objetivos metodológicos de la investigación. ....                         | 42   |
| 1.7.2 Objetivos específicos de la investigación.....                            | 43   |
| 1.8 Brechas y deficiencias teóricas.....  | 43   |
| 1.9 Justificación práctica.....   | 46   |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y MODELO GRAFICO PROPUESTO. ....                     | 47   |

|   |  |     |
|---|--|-----|
| 2.1                                       | Antecedentes teóricos generales del tema. ....           | 47  |
| 2.2                                       | Variable dependiente (Proceso administrativo). ....      | 47  |
| 2.3                                       | Variables independientes (Habilidades gerenciales). .... | 53  |
| 2.3.1                                     | Manejo del estrés laboral. ....                          | 57  |
| 2.3.2                                     | Solución de problemas. ....                              | 57  |
| 2.3.3                                     | Innovación. ....   | 59  |
| 2.3.4                                     | Motivación laboral. ....                                 | 60  |
| 2.3.5                                     | Liderazgo. ....  | 62  |
| 2.5                                       | Modelo gráfico propuesto. ....                           | 67  |
| 2.6                                       | Hipótesis. ....  | 67  |
| 2.6.1                                     | Hipótesis operativas de la investigación. ....           | 67  |
| CAPÍTULO III. MÉTODO DEL ESTUDIO. ....    |  | 69  |
| 3.1                                       | Tipo de estudio. ....                                    | 69  |
| 3.2                                       | Universo de estudio, población y muestreo. ....          | 70  |
| 3.3                                       | Operacionalización de variables. ....                    | 74  |
| 3.4                                       | Elaboración de instrumentos de medición. ....            | 77  |
| 3.5                                       | Descripción del trabajo de campo. ....                   | 79  |
| 3.6                                       | Captura y manual de codificación. ....                   | 79  |
| 3.7                                       | Confiabilidad. ....                                      | 80  |
| 3.8                                       | Pruebas de normalidad. ....                              | 81  |
| CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS. .... |  | 85  |
| 4.1                                       | Análisis descriptivo. ....                               | 85  |
| 4.2                                       | Análisis estadístico de regresión. ....                  | 90  |
| 4.3                                       | Comprobación de hipótesis. ....                          | 95  |
| CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES. ....            |  | 977 |
| 5.1                                       | Discusión de resultados. ....                            | 97  |
| 5.2                                       | Implicaciones teóricas. ....                             | 98  |
| 5.3                                       | Implicaciones prácticas. ....                            | 99  |
| 5.4                                       | Implicaciones metodológicas. ....                        | 100 |
| 5.4                                       | Limitaciones de la investigación. ....                   | 101 |
| 5.5                                       | Investigación futura. ....                               | 101 |

|   |      |
|---|------|
| REFERENCIAS .....                           | 102  |
| ANEXOS .....                                | 115  |
| Anexo 1. Tabulación.....                    | 1155 |
| Anexo 2. Instrumento de medición.....       | 1177 |
| Anexo 3. Población de la investigación..... | 119  |
| Anexo 4. Cronograma de actividades.....     | 124  |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1. Clasificación de las PyMEs establecida por el gobierno federal mexicano. ....       | 19  |
| Tabla 2. Clasificación de empresas de Unión Europea y la OCDE (Zorrilla, 2004).....          | 19  |
| Tabla 3. Diversas clasificaciones de l empresas en función del personal ocupado.....         | 19  |
| Tabla 4. Modelo de habilidades directivas por Moosley, Megginson, Pietri (2005). ....        | 35  |
| Tabla 5. Modelo de habilidades directivas de Whetten y Cameron (2005). ....                  | 36  |
| Tabla 6. La pirámide de las habilidades directivas (Reh, 2009). ....                         | 36  |
| Tabla 7. Modelo de habilidades directivas de Griffin y Van Fleet (2013).....                 | 37  |
| Tabla 8. Habilidades directivas. (Pereda, López y González, 2014).....                       | 37  |
| Tabla 9. Cuadro comparativo de diferentes autores. ....                                      | 56  |
| Tabla 10. Modelo gráfico propuesto.....  | 67  |
| Tabla 11. Estratos empresariales y porcentajes de participación en Sonora (INEGI, 2010)..... | 71  |
| Tabla 12. Niveles de confianza para la determinación de la muestra.....                      | 72  |
| Tabla 13. Cuadro de operacionalización de variables. ....                                    | 75  |
| Tabla 14. Análisis de fiabilidad.....  | 80  |
| Tabla 15. Estadística descriptiva de los datos. ....   | 85  |
| Tabla 16. Estadística descriptiva de los demográficos. ....                                  | 85  |
| Tabla 17. Estadística descriptiva del género. ....   | 86  |
| Tabla 18. Estadística descriptiva del estado civil. ....                                     | 87  |
| Tabla 19. Estadística descriptiva de la edad. ....   | 88  |
| Tabla 20. Estadística descriptiva de los estudios.....                                       | 89  |
| Tabla 21. Estadística descriptiva de la antigüedad. ....                                     | 90  |
| Tabla 22. Resultado del modelo de regresión múltiple. ....                                   | 91  |
| Tabla 23. Resultado de las correlaciones.....  | 92  |
| Tabla 24. Resumen del ANOVA del modelo. ....   | 93  |
| Tabla 25. Coeficientes de regresión (por pasos sucesivos). ....                              | 93  |
| Tabla 26. Coeficientes de regresión (por introducción). ....                                 | 94  |
| Tabla 27. Diagnósticos de colinealidad.....  | 95  |
| Tabla 28. Resumen de comprobación de hipótesis. ....   | 988 |
| Tabla 29. Análisis de resultados de la validación y confiabilidad.....                       | 115 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Participación estatal en el Producto Interno Bruto.....                 | 26 |
| Figura 2. Distribución del PIB estatal en Sonora. ....                            | 26 |
| Figura 3. Mapa del estado de Sonora donde se localiza la unidad de análisis. .... | 42 |
| Figura 4. Tamaño muestral del total de PyMEs. ....                                | 74 |
| Figura 5. Prueba de Normalidad para Y. ....                                       | 81 |
| Figura 6. Prueba de Normalidad $X_1$ . ....                                       | 82 |
| Figura 7. Prueba de Normalidad $X_2$ .....  | 82 |
| Figura 8. Prueba de Normalidad $X_3$ .....  | 83 |
| Figura 9. Prueba de Normalidad $X_4$ .....  | 83 |
| Figura 10. Prueba de Normalidad $X_5$ .....                                       | 84 |
| Figura 11. Estadística descriptiva del género. ....                               | 86 |
| Figura 12. Estadística descriptiva del estado civil.....                          | 87 |
| Figura 13. Estadística descriptiva de la edad.....                                | 88 |
| Figura 14. Estadística descriptiva del grado de estudios.....                     | 89 |
| Figura 15. Estadística descriptiva de la antigüedad.....                          | 90 |

## RESUMEN

Un pilar de la actividad económica es la operación de las PyMEs en el mercado. Según Arbulú y Otoyá (2005), son unidades que desarrollan actividades lucrativas. Uno de los elementos para su permanencia en el mercado, es el desarrollo de las habilidades de sus gerentes; en particular, Wilmer (2009), considera a la habilidad directiva como ícono impulsor del éxito, innovación y el buen funcionamiento del proceso administrativo. Por lo antes mencionado, un factor determinante para que las PyMEs se mantengan en el mercado son las habilidades gerenciales, donde los autores Whetten y Cameron (2005), establecen un modelo que las clasifica en personales, interpersonales y grupales. Derivado de lo anterior, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Están relacionadas las habilidades gerenciales de los directivos con el funcionamiento del proceso administrativo? Esta investigación tiene como objetivo determinar el grado de vinculación entre las habilidades gerenciales del capital humano de las PyMEs dedicadas al comercio, con el funcionamiento del proceso administrativo. Dentro de la metodología después de varios procesos de corrección y modificaciones se aplicaron 192 cuestionarios con 46 preguntas para tratar de explicar las variables identificadas en la literatura con respuestas en escala Likert; así mismo, se calculó la confiabilidad a través del coeficiente de alfa de Cronbach. Como variable dependiente se encuentra: Y=Proceso administrativo, y las variables independientes están confirmadas de la siguiente manera: X<sub>1</sub>=Manejo del estrés laboral, X<sub>2</sub>=Solución de problemas, X<sub>3</sub>=Motivación laboral, X<sub>4</sub>=Liderazgo y, X<sub>5</sub>=Innovación. La investigación solamente se delimitará a las habilidades gerenciales de los directivos y el proceso administrativo de las PyMEs debido a la importancia del sector en la economía a nivel mundial y una línea futura de investigación es replicar este estudio en otros sectores de la región.

**Palabras clave:** Habilidades gerenciales, proceso administrativo, PyMEs de comercio.

## ABSTRACT

A pillar of economic activity is the permanence of SMEs in the market. According Arbulú and Otoyá (2005) are units that develop lucrative activities. One of the elements to remain in the market is the development of the skills of its managers; in particular Wilmer (2009) considers the ability of directors as an icon driver of success, innovation and proper functioning of the administrative process. As mentioned above a determining factor in their stay in the SMB market are managerial skills where Whetten and Cameron (2005) authors establish a model that classifies personal, interpersonal and group. Due to the above begs the question of research: Is it so related managerial skills of managers with the functioning of the administrative? The purpose of this research is to determine the degree of linkage between human capital management skills of SMEs engaged in trade, with the functioning of the administrative process. Within the methodology after several correction processes and modifications were applied questionnaires 60 with 46 questions to try to explain the variables identified in the literature with answers on Likert scale, also reliability through the coefficient of Cronbach's alpha was calculated, as the dependent variable: Y=Administrative Process, and the independent variables formed with are as follows aspects: X1=Stress Management, X2=Troubleshooting, X3=Motivation, X4=Leadership, and X5=Innovation. The research will only be delimited to managerial skills of managers and administrative due process of SMEs the importance of the sector in the economy worldwide and a future line of research is to replicate this study in other sectors of the region.

**Keywords:** Management skills, process management and SMES of commerce.

## INTRODUCCIÓN

El presente documento se refiere a la investigación titulada: “La relación de las habilidades gerenciales y el proceso administrativo de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) dedicadas al comercio ubicadas en Ciudad Obregón, Sonora, México”. Derivado de una revisión de literatura hasta el día de hoy, se detectaron distintas problemáticas en la permanencia de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) en el mercado.

Por lo antes mencionado, nace la inquietud de investigar de manera general como desempeñan los gerentes del proceso administrativo con relación a las habilidades gerenciales en sus lugares de trabajo, ya que estos dos aspectos repercuten directamente en el funcionamiento de la empresa y el directivo.

Esta investigación tiene como objetivo determinar el grado de relación entre las habilidades gerenciales del capital humano de las PyMEs dedicadas al comercio con el funcionamiento del proceso administrativo, es por ello que se detectó un área de oportunidad para el desarrollo del estudio que podía ser de gran importancia para la economía de la región.

El estudio muestra el capítulo I denominado el planteamiento del problema y está conformado por el contexto y los antecedentes teóricos, así como los factores que influyen en el proceso administrativo (Y).

También se muestra los factores que influyen en el proceso administrativo que están representadas por las habilidades gerenciales tales como: Manejo del estrés ( $X_1$ ), la Solución de problemas ( $X_2$ ), la Motivación laboral ( $X_3$ ), el Liderazgo directivo ( $X_4$ ) y la Innovación empresarial ( $X_5$ ), además de su unidad de análisis, la pregunta y el objetivo de la investigación, también se plasman las brechas y deficiencias teóricas, así como la justificación y viabilidad del estudio.

El capítulo II corresponde al marco teórico y lo comprenden los antecedentes teóricos generales del tema, donde se involucra las variables independientes y la dependiente respectivamente, así como el modelo gráfico propuesto e hipótesis, cerrando estos dos capítulos con sus referencias y su cronograma de actividades para el desarrollo de la investigación.

El capítulo III está conformado por la metodología donde se establece el tipo de estudio, el universo de estudio, la población y el muestreo; a su vez, para desarrollar el instrumento de medición se plasma el cuadro de operacionalización de variables, así como la descripción del trabajo de campo donde se entrevistaron a los directivos de las PyMEs que brindaron información importante para este estudio.

Por último, en este capítulo se describe la manera de cómo se realizó la captura y codificación de los datos en la validez con los expertos y confiabilidad mediante el análisis estadístico.

En el capítulo IV se realizó el análisis de resultados obtenidos mediante el procesamiento de los datos en el software SPSS, versión 21, todo lo anterior producto de la recolección de datos del instrumento aplicado a los directivos en la prueba piloto.

En el capítulo V se muestran las conclusiones y se establece hasta qué grado se alcanzó el objetivo general, así como la discusión de resultados donde se verificó el grado de vinculación entre las habilidades gerenciales del capital humano de las PyMEs dedicadas al comercio con el funcionamiento del proceso administrativo donde establece si se cumple con la pregunta de investigación.

Esta investigación se desarrolla en el Doctorado en Filosofía con Especialidad en Administración en la Universidad de Nuevo León (UANL) y la Facultad de Contaduría Pública y Administración (FACPYA).

Con la presente investigación se pretende concientizar a los gerentes de las PyMEs sobre la importancia que aportan las habilidades gerenciales en el proceso administrativo porque al desarrollar dichas habilidades y aplicarlas en su proceso podría originar beneficios a las empresa que dirigen.

Por último, también se instruirá acerca de este tema a los destinatarios del aprendizaje como empresarios, cámaras de comercio, lectores de revistas científicas, integrantes de los colegios de administración, alumnos y docentes de las licenciaturas en administración de universidades.

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

El presente capítulo muestra el contexto de la investigación, donde se inicia con los temas de la administración en las PyMEs, su clasificación, y características, las PyMEs a nivel internacional, en México, en Sonora, en Ciudad Obregón, así como sus factores de éxito y fracaso. En cuanto a la variable dependiente denominada proceso administrativo interviene definición, así como los subtemas de planeación, organización, dirección y control.

Con respecto a las variables independientes conformadas por las habilidades gerenciales, se seleccionaron cinco dentro del estudio que son el manejo del estrés laboral, la solución de problemas, la innovación, la motivación laboral y el liderazgo.

También en este capítulo se abordan los temas de propósito del estudio, la unidad de análisis la pregunta de investigación; así como los objetivos de la investigación, objetivos específicos y operacionales de la investigación. Por último, se analizan las brechas, deficiencias teóricas, justificación y viabilidad del estudio.

### **1.1 Contexto del proceso administrativo.**

#### ***1.1.1 La administración en las Pymes.***

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), atraviesan por un proceso de cambio trascendental como resultado de la globalización y de la apertura económica que ha experimentado el país.

El sector PyME representa un alto porcentaje de la población total de las empresas, ya que son las que generan la mayor cantidad de los empleos actuales, y son parte medular del crecimiento económico nacional, debido a que muchas familias dependen económicamente de ellas.

Actualmente, la administración de las PyMEs tiene como un propósito central elevar la productividad y los volúmenes de producción, enfatizando un enfoque de compromiso con la mejora continua y las necesidades del cliente.

Esta perspectiva también implica continuar con estudios que tomen más en cuenta la sustentabilidad, la ética e iniciativa de los negocios (Villarreal, 2013).

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.

En los tiempos modernos, la manera de dirigir y administrar una PyME abre camino para administrar a las empresas de calidad, es así como la direcciones de las PyMEs se vuelve más competitivas en cuanto a los procesos y a la vez más flexible ante lo humano.

El gerente debe tener la habilidad de armonizar a sus subordinados basado en la ciencia gerencial con una estrategia que se adecue al proceso y a los complejos ambientes de la modernidad.

### ***1.1.2 Clasificación de las PyMEs.***

Clasificar a las empresas por tamaño es útil para formarse una idea de su magnitud, relevantes en el tema que ocupa la presente investigación; sin embargo, se concluye que la categoría PyME es demasiado amplia y analíticamente engañosa, ya que esconde la heterogeneidad que caracteriza a este grupo de empresas, los errores de juicio son casi inevitables si se ignora la heterogeneidad (Cabrera, De la Cuadra, Galetovic y Sanhueza, 2002).

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 50 empleados y mediana de 50 hasta 250 empleados, esta segmentación fue publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 28 de diciembre del 2013.

**Tabla 1. Clasificación de las PyMEs establecida por el gobierno federal mexicano.**

| Tamaño  | Sector                | Rango de número de trabajadores | Rango de monto de ventas anuales             |
|---------|-----------------------|---------------------------------|--|
| Micro   | Todas                 | Hasta 10                        | Hasta \$4 Millones de pesos                  |
|         | Comercio              | Desde 11 hasta 30               | Desde \$4.01 hasta \$100 Millones de pesos   |
| Pequeña | Industria y Servicios | Desde 11 hasta 50               | Desde \$4.01 hasta \$100 Millones de pesos   |
|         | Comercio              | Desde 31 hasta 100              | Desde \$100.01 hasta \$250 Millones de pesos |
| Mediana | Servicios             | Desde 51 hasta 100              | Desde \$100.01 hasta \$250 Millones de pesos |
|         | Industria             | Desde 51 hasta 250              | Desde \$100.01 hasta \$250 Millones de pesos |

*Fuente: DOF (Diario Oficial de la Federación 2009).*

**Tabla 2. Clasificación de empresas de Unión Europea y la OCDE (Zorrilla, 2004).**

| Estratos empresariales | Personal ocupado total | Ventas anuales en Euros |
|------------------------|------------------------|-------------------------|
| Micro empresa          | 1 a 9                  | Menos a 2 millones      |
| Pequeña empresa        | 10 a 49                | Mayor a 10 millones     |
| Mediana empresa        | 50 a 249               | Menor de 50 millones    |
| Grande empresa         | Más de 250             | Mayor a 50 millones     |

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla 3. Diversas clasificaciones de l empresas en función del personal ocupado.**

| Institución  | Tamaño de la empresa | Personal ocupado |
|--|----------------------|------------------|
| Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos de Francia | Pequeña empresa      | De 50 a 250      |
|  | Mediana empresa      | De 251 a 1,000   |
| Small Business Administration                                      | Pequeña empresa      | Hasta 250        |
|  | Mediana empresa      | De 251 a 500     |
| Comisión Económica para América Latina                             | Pequeña empresa      | Entre 5 y 49     |
|  | Mediana empresa      | De 50 a 250      |

*Fuente: Elaboración propia.*

### **1.1.3 Las características de las PyMEs en México.**

En México, las PyMEs están asociadas a la idea de empresa familiar, su objetivo social es sostener a la familia de una manera perdurable, la dirección se caracteriza por criterios domésticos y está construida alrededor de las necesidades personales del dueño la empresa, las características organizativas guardan estrecha relación con las del propietario de la misma, a su vez las estructuras organizativas poco diferenciadas funcionalmente, cuentan con estructuras planas sin gerentes y una deficiente dirección.

El proceso administrativo de tipo informal, cuentan con una deficiente planeación estratégica, capacidad de gestión empresarial y profesional, además cuentan con una reducida capacidad de negociación por falta de organización y carecen de sistemas de información y por desorganización e improvisación en los procesos administrativos (Rivera e Israel, 2013).

El Diario Oficial de la Federación (2013), establece que en México las empresas juegan un papel muy importante para el desarrollo económico y social, están catalogadas en cuatro rubros según sus características: micro, pequeñas y medianas.

En México, de acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PyMEs que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 72% del empleo en el país.

En otra consulta realizada en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2016), representan aproximadamente 91 mil 841 unidades empresariales en un rango de 31 a 250 trabajadores.

#### ***1.1.4 Las PyMEs de comercio.***

El comercio comprende las unidades económicas dedicadas a la compra-venta (sin realizar la transformación) de bienes de capital, materias primas y suministros, que también incluye a unidades dedicadas a la compra-venta de bienes para el uso personal o para el hogar.

De acuerdo con la clasificación del INEGI, las PyMEs tienen un porcentaje de 97.2% en comercio. Cabe destacar que los cálculos existentes distan mucho de ser exactos, ya que éstas son numerosas y abren y cierran constantemente, además de que poseen un alto y volátil componente informal.

Por lo anterior, a pesar de su contribución tan significativa a la economía, las PyMEs mexicanas no han alcanzado un nivel de competitividad suficiente como para posicionarse en el mercado global, ni para integrarse plenamente como proveedores de grandes empresas y su permanencia pone de manifiesto el bajo nivel de desempeño de estas organizaciones. La participación de las PyMEs en la actividad económica a nivel nacional es muy importante, sin embargo, aportan poco con respecto al comercio internacional (Pavón, 2010).

Orlandi (2006), argumenta que el comercio internacional en las PyMEs está típicamente asociado con las grandes corporaciones multinacionales, cuyas marcas y productos pueden ser encontradas alrededor del mundo.

Si bien resulta sumamente difícil de medir, las PyMEs contribuyen y se benefician del comercio internacional de diferentes maneras como formar parte de la cadena de valor de grandes exportadores locales, exportan productos y servicios para nichos especializados del mercado, también importan y distribuyen productos de PyMEs extranjeras y proveen servicios de soporte en la cadena de transacciones del comercio internacional como logística y despachos.

### ***1.1.5 Las PyMEs a nivel internacional.***

Arbulú y Otoya (2005), consideran que una empresa es una unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

La primera dificultad que se presenta cuando se discute sobre PyME consiste en determinar de qué tipo de empresa se está hablando, debido a que existen varias definiciones de la categoría pequeña y mediana empresa que dependen de la variable usada para medir su tamaño, ya seas por ventas, empleo o capital.

Dentro de las empresas existen varias clasificaciones, pero una de las más importantes son las PyMEs que impulsan el desarrollo económico de los diferentes sectores, siendo vitales para la competitividad en América Latina, ya que presentan la gran mayoría de ellas, una proporción significativa del empleo y el PIB. Sin embargo, son de naturaleza frágil debido a las inexistencias de economías de escala y alcance, que les permitan desarrollar ventajas operativas (Díaz, Lorenzo y Solís, 2005).

Por otro lado, las PyMEs representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado, de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir estas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales.

En los Estados Unidos de América, el promedio de vida de las empresas es de seis años y más de un 30% no llega al tercer año. En Argentina, sólo el 7% de los emprendimientos llega a los 2 años de vida y sólo el 3% de los emprendimientos llega al quinto año de vida.

Por otro lado, en Chile el 25% de ellas desapareció en el primer año, un 17% en el segundo año, el 13% en el tercer año y un 11% en el cuarto año (Perea, 2012). En el mundo se puede afirmar que al menos el 90 por ciento de las unidades económicas totales está conformado por la PyMEs (Figueroa, Hernández, González et al., 2013).

En China, según Zhang y Okoroaf (2014), 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. Así mismo, Ahumada, Zárate, Plascencia y Perusquia (2012), establecen que recientemente, varias naciones han vertido sus esfuerzos en desarrollar su poderío económico fomentando las PyMEs y aprovechando el potencial de las personas que habitan su territorio ya que son un gran motor de la economía a nivel mundial, son grande pilares del desarrollo económico de cada país.

Por lo antes mencionado, es importante desarrollar más investigaciones para que fomenten la productividad y de esa manera, coadyuven en la generación de empleos que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos pero sobre todo, aumentar la competitividad de las PyMEs para lograr crecimiento y expansión de sus mercados mediante las exportaciones.

En un trabajo de investigación realizado en Pakistán sobre las PyMEs dedicadas al giro de comida rápida, se concluyó que fueron algunos factores como la cultura, el medio ambiente, los diferentes tipos de recursos, la innovación y la tecnología fue lo que influyó en el éxito empresarial.

En mencionado país las PyMEs contribuyen con el 7% al Producto Interno Bruto (PIB), lo cual se considera bajo, siendo el 85% correspondiente al sector empresarial (Rajput y Kalhor, 2014).

A nivel mundial existen cifras abrumadoras con respecto al fracaso de las PyMEs, siendo un ejemplo en España, con el 80% de las empresas en quiebra en los primeros cinco años, considerado estadísticamente como una elevada tasa de mortalidad.

Con respecto a las empresas de nueva creación, más del 70% no llegan a los cuatro años de vida y en los países subdesarrollados entre un 50% y un 75% dejan de existir durante los primeros tres años (García, 1990).

### ***1.1.6 Las PyMEs en México.***

Se les denomina empresa a la unidad funcional pública o privada con un fin social o económico, por otro lado, también la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado (Thompson, 2006).

Las organizaciones tienen una gran trascendencia dentro del sistema económico mexicano y son organizaciones que tienen 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, 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).

Actualmente, las organizaciones lucrativas están divididas por sectores y magnitud donde las más importantes son las PyMEs, ya que contribuyen en sus economías. Según datos de la propia Secretaría de Economía (2013), de los 4 millones de empresas que existen en el país, el 99 % representan a las PyMEs, es decir, este sector genera una fuerza laboral formal del 72%. Otro dato de la Secretaría de Economía (2013), estima que contribuyen con la producción de alrededor del 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país y contribuyen con siete de cada 10 empleos formales empleos formales que se generan.

La importancia económica de las PyMEs es más que obvia; sin embargo, al ser un sector de la economía muy disperso y diversificado, aún sigue existiendo mucha volatilidad en la creación y crecimiento de estas empresas, pues según los datos, las posibilidades de éxito en el mercado local de estas empresas es en promedio de entre el 25% y 30% muy por debajo de la media mundial que se sostiene alrededor del 40%, por tal motivo es de suma importancia el encontrar mecanismos y crear el ambiente propicio para su desarrollo (Secretaría de Economía, 2013).

En un estudio realizado en el estado de Puebla quienes concluyen que los factores que contribuyen al éxito competitivo de estas empresas, es decir generar empleo, está basado en el desarrollo de técnicas de control de gestión adecuadas y su capacidad administrativa influye positivamente en el rendimiento de las mismas (Gómez y López, 2013).

Un trabajo empírico realizado con las PyMEs de México, encontró como evidencia que existe relación entre la planeación y el éxito competitivo; el estudio establece que estas 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 organización, la fijación de objetivos, la determinación de estrategia y las acciones para lograrlos son necesarias para la eficacia y eficiencia (Bárceñas, De Lema, y Trejo, 2009).

Las PyMEs han sido en los últimos años parte fundamental de numerosos trabajos debido a su gran capacidad de generación de empleo, así como al papel primordial que juegan como generadoras de riqueza, esto ha permitido un mayor conocimiento de sus características con el entorno económico y a su vez tienen una gran importancia en la economía a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo (INEGI, 2013).

#### ***1.1.7 Las PyMEs en Sonora.***

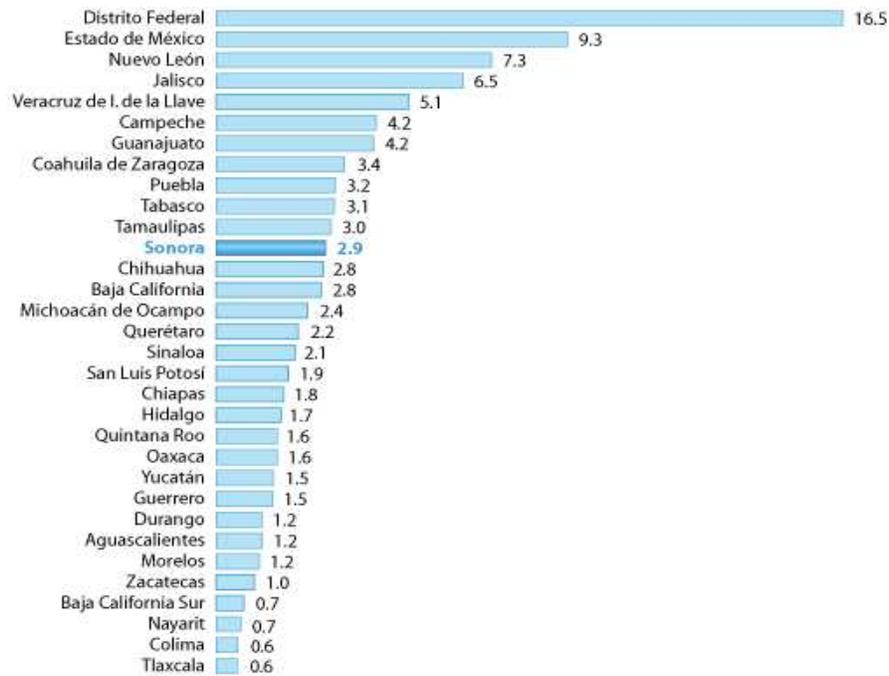
En el 2014, el estado de Sonora cuenta con variadas y diversas actividades económicas, es rico en recursos naturales y existe una importante actividad maquiladora; sin embargo, la distribución de la producción se concentra principalmente en el sector comercio y servicios donde se ven involucradas en gran medida las PyMEs (Villanueva, 2006).

En cuanto a empleo, Sonora cuenta con 90,642 unidades económicas, el 2.1% del país, emplea 619,690 personas, el 2.9% del personal ocupado de México y del total del personal ocupado en la entidad, el 62% (384,256) son hombres y el 38% (235,434) son mujeres y contribuye al 2.9% del PIB nacional como se muestra en la Figura 1 (INEGI, 2014).

En general, en Sonora existen 2,998 PyMEs con un rango de 31 a 250 trabajadores. En particular en el sector comercio, en Ciudad Obregón, Sonora, que será el objeto de estudio de esta investigación, existen 192 PyMEs, con un rango de empleados entre 31 a 250 trabajadores (DENUE, 2016).

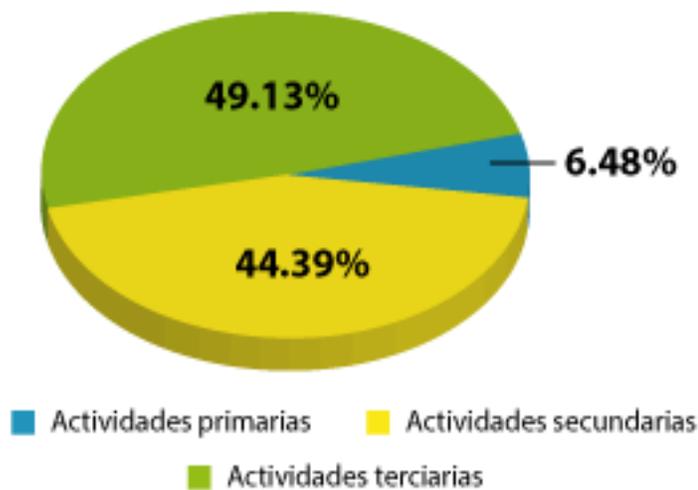
El mayor porcentaje de aportación al PIB estatal lo genera el sector terciario que es el sector comercio que equivale al 49.13% como se observa en la Figura 2.

**Figura 1. Participación estatal en el Producto Interno Bruto.**



Fuente: INEGI (Instituto Nacional de Estadística Geografía, 2014).

**Figura 2. Distribución del PIB estatal en Sonora.**



Fuente: INEGI (Instituto Nacional de Estadística Geografía, 2014).

En Sonora se necesita replantear el modelo de crecimiento, que le permita potenciar sus capacidades locales, a través de redes de colaboración entre las PyMEs de los distintos sectores y actores involucrados en el desarrollo.

Para establecer vínculos, para aprovechar productivamente la infraestructura científica actual y promover una cultura empresarial, que permitan al estado transitar de un modelo maquilador y manufacturero, hacia una economía cuyo principal soporte sea el capital humano (Hernández, Soto y Vázquez, 2008).

En Hermosillo una investigación realizada por Ochoa, Verdugo y Parada (2013), muestran que en gestión de conocimiento, es posible reforzar algunos aspectos para mejorar el desempeño en materia de competitividad empresarial.

Entre estos aspectos a reforzar en las PyMEs de Hermosillo tienen que realizar la detección rápidamente en los cambios en las preferencias de los clientes, deben realizar mayor inversión en actividades internas de investigación y desarrollo, promover la participación de los gerentes en cursos de actualización, reforzar acciones para motivar a los empleados, generar mayor innovación y desarrollo de nuevos productos y realizar un mayor aprovechamiento de los recursos públicos a través de fondos que el gobierno destina a las PyMEs.

### ***1.1.8 Las PyMEs en Ciudad Obregón.***

El municipio de Cajeme se encuentra al sur del estado de Sonora, el nombre del municipio se escogió en honor a José María Leyva Cajeme, guerrero yaqui que militó en las tropas del estado de Sonora en defensa de la Tribu Yaqui, en contra del proceso civilizatorio.

La cabecera municipal es Ciudad Obregón que fue nombrada en honor al presidente mexicano Álvaro Obregón, originario de Sonora, quien fue un importante participante de la Revolución Mexicana.

El municipio de Cajeme, es el corazón agrícola de Sonora por su conocido Valle del Yaqui y que es considerado como el granero de México por su gran producción de trigo.

Su población económicamente activa es de 132,429 habitantes, de los cuales 130,604 están ocupados y 1,825 desocupados, el 11.9% se ocupa en actividades correspondientes al sector primario, 26.1% al secundario, 58.9 al terciario y el 3.1% no especifica actividad y los habitantes económicamente inactivos suman 131,770.

Las actividades comerciales en Ciudad Obregón ocupan el primer plano como fuente generadora de empleos e ingresos para la población, el crecimiento del comercio en términos de abasto y unidades comerciales se muestra satisfactorio para atender las necesidades de consumo de la población, ya que se cuenta con infraestructura suficiente así como diversos giros comerciales de los cuales corresponden en un 95% al sector privado y 5% al sector social.

En Ciudad Obregón el grado de desarrollo es media alta. El PIB local en el 2014 fue de 7.6%, las administraciones de la ciudad han impulsado de manera decidida la construcción de vivienda, que significa una gran inversión (INEGI, 2014).

Lo que hace de esta ciudad una de las más aptas para habitar por el bajo costo de servicios básicos y vivienda, el sueldo promedio que se paga a sus empleados, ejecutivos y directivos así como la disponibilidad de agua y su agradable medio ambiente.

En contraparte, Villanueva (2006), argumenta en su proyecto que la economía regional de Ciudad Obregón, que dicha ciudad ha pasado por crisis económicas, esta situación se ha reflejado directamente en la disminución de ingresos y bienestar de las familias, la economía regional no ha podido redefinir a plenitud una nueva identidad productiva, lo cual ha contribuido a frenar su avance económico y progreso.

En un estudio realizado en Ciudad Obregón por Chávez, Celaya, Álvarez, y González (2009), se señala que las PyMEs necesitan incrementar la competitividad, fomentar la modernización, la capacidad de investigación, desarrollo tecnológico, crear fuentes permanentes de empleo, aumentar la oferta de bienes de consumo y contribuir a la preservación ecológica.

### ***1.1.9 Factores de éxito en las PyMEs.***

Analizando los factores de éxito en las PyMEs mexicanas, como la capacidad de la dirección administrativa, manejo de recursos humanos, uso de la mercadotecnia y la innovación, Ayala (2013), concluye que se observa una relación directa significativa en el crecimiento de utilidades en cuanto a las variables propuestas aumentando la competitividad de las empresas.

Demuner, Aguilera y Hernández (2010), en su estudio mencionan que el éxito de las PyMEs se basa en la competitividad a través de sus recursos y capacidades, donde el objetivo final es mantener o sostener esa ventaja. Lo anterior sugiere que la empresa canalice su gestión administrativa hacia la elección de una estrategia competitiva, lo cual generará como resultado final un mejor desempeño, traducido éste como un incremento en la rentabilidad.

A su vez los autores Estrada, García, Sánchez (2009), en su investigación factores determinantes del éxito competitivo en la PyME, un estudio empírico en México, establecen que las PyMEs altamente competitivas son aquellas que innovan en sus productos, procesos y gestión, que tienen un nivel tecnológico superior y que establecen un plan estratégico.

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 que se presenta permite seleccionar las medidas de éxito que tienen el mayor número de índices de significación con los factores de éxito que en este caso son la satisfacción con el negocio, ingresos en ventas, crecimiento y tamaño del negocio.

También en una investigación realizada por Aragón y Rubio (2005), argumentan que las PyMEs de éxito se caracterizan por una clara orientación hacia el cliente al resaltar la importancia de las capacidades de marketing y de la dirección de los recursos humanos, también deben prestar gran atención a aquellas prácticas que favorezcan el desarrollo del capital humano. Fernández y Nieto (2005), aconsejan que los investigadores deban dedicarse más al estudio de las PyMEs o empresas familiares, esto con el objetivo de determinar cómo se pueden mejorar las formas de la expansión en mercados internacionales.

Los criterios de éxito consisten en las medidas por las que el éxito o el fracaso del proyecto se juzgarán, medir el éxito implica una evaluación del grado en que se han alcanzado los objetivos en los procesos de las PyMEs, los objetivos se convierten en los criterios de éxito, la definición de éxito de los proyectos no es una tarea fácil de hacer, la forma más sencilla de definir el éxito sería medir si se cumplen los objetivos fijados para el proyecto (Forsman, 2008).

Según Domenge (2008), existen factores que identifican el éxito en las PyMEs, siendo entre otros, la alta calidad de los mercados, la competitividad del producto y/o servicio y otro como el factor de operación donde intervienen la alta productividad que incluye la buena estrategia directiva.

Hernández, Yescas y Domínguez (2007), realizaron una investigación en el sector de las PyMEs del giro de las artesanías en México, donde se eligieron los factores estratégicos de éxito como recursos financieros, tecnológicos e innovación y capacidades de donde se tomaron las de mercadotecnia y de personal.

En la investigación anterior, los resultados obtenidos mostraron que los artesanos puedan combinar e integrar de mejor manera los recursos y capacidades de las cuales disponen, recomiendan su formación en el manejo y utilización de mejores técnicas, tanto de producción como de administración de su negocio, sin descuidar a los clientes y el mercado.

Otra estrategia de éxito es la internacionalización, pero a su vez, es la más compleja para cualquier PyME. Esta estrategia es probable que sea cada vez más necesaria, debido a la creciente globalización de los mercados, incluso las empresas familiares tradicionalmente están centradas en sus mercados domésticos, por lo tanto en su investigación.

Por otro lado, en un estudio realizado con las PyMEs del estado de Veracruz donde analizan los factores del éxito competitivo, como las capacidades financieras, la posición tecnológica, la innovación, las capacidades de marketing, la dirección de los recursos humanos y las tecnologías de la información y comunicación, se encontraron como resultado que la competitividad y la capacidad de las PyMEs deben realizar prácticas que favorezcan el desarrollo del capital humano (Aragón y Rubio, 2005).

Li, Dong, Chen y Yang (2014), en su trabajo estudian la influencia de la elección estratégica competitiva en el desempeño de capital utilizando las empresas mayoristas y minoristas que figuran en el mercado de Shanghai. La investigación concluye que los factores de éxito son las oportunidades de crecimiento, flujo operacional, la eficiencia de gestión de capital de trabajo y los activos fijos así como diferentes opciones estratégicas parecen tener diferentes efectos sobre el éxito, otro resultado importante de este análisis es que la influencia de las decisiones estratégicas en capital de trabajo, finalmente te brindan rendimiento.

#### ***1.1.10 Factores de fracaso en la PyMEs.***

En un estudio realizado por Montañó, Navarro y Cardoso (2009), con el objetivo de identificar diferentes síndromes de fracaso empresarial, se analizó un conjunto de PyMEs fracasadas en busca de las causas concretas, donde se encontró que resulta de vital importancia contar con mecanismos para la detección temprana del fracaso en estas empresas y como resultado se identifican tres procesos en que se genera la situación de fracaso que las empresas con fondos negativos, tienen bajo crecimiento y son poco rentables.

Soriano (2005), argumenta que en México al cumplir diez años, solamente el 10% de las empresas maduran, tienen éxito y crecen, el 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado, otra estadística menciona que el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años.

Así mismo, Lechuga (2008), revela que el 95% de los fracasos de las PyMEs son a la falta de competencia, experiencia en la dirección y continua argumentando, que en promedio, el 80% de las PyMEs fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años.

Las razones del fracaso que dan los dueños de las PyMEs son los deficientes programas de ayuda a las mismas, pocas fuentes de financiamiento, excesivos controles gubernamentales, altas tasas impositivas y alto costo de las fuentes de financiamientos disponibles y las que ofrecen los analistas empresariales son los problemas para vender, producir, operar, controlar, planificar y administrar.

Domenge (2008), argumenta que existen factores de fracaso en las PyMEs que son los factores financieros como el capital escaso, los factores de operación como las operación ineficientes, los factores de mercado como la competencia excesiva, los factores del entorno como la inestabilidad económica y el mercado informal, desconocimiento del mercado.

Según Martínez (2008), en su investigación donde aborda el problema de la capacidad administrativa en las PyMEs del estado de Oaxaca, dicho estudio sirvió para explicar en parte por qué las empresas fracasan, se observó en los resultados que la capacidad administrativa es baja, al mostrar sus procesos aplican de manera muy deficiente.

En un estudio realizado con la ciudad de Hermosillo denominado la gestión del conocimiento como factor de competitividad, determinan que el proceso administrativo en las áreas de la administración, es la clave para la identificación, adquisición, desarrollo, diseminación, utilización y retención del conocimiento para la eficacia de las PyMEs (Ochoa, Parada y Verdugo, 2013).

Siguiendo a los autores Téllez y Alcántara (2009), mencionan en su estudio que el proceso administrativo implica el involucramiento de la subjetividad y la experiencia emocional de las personas, la creación, la transmisión y la aceptación de significados o formas simbólicas que matizan todo el tiempo la conducta y las relaciones interpersonales, así como todo lo que tiene lugar en una empresa.

En toda empresa, la planeación está respaldada por la estrategia y la falta de ésta es presentada en algunas de las PyMEs, ya que no planean, por consiguiente, mientras las empresas no le den importancia relativa al proceso administrativo, no es posible que se orienten a la mejora de sus procesos, y por lo tanto, que se articulen internamente como antecedente para hacerlo con otras organizaciones (Arellano, Ríos, Carballo y Félix, 2009).

Actualmente, las organizaciones empiezan a demandar un nuevo perfil de administrador, a quienes se les requiere que sean altamente competitivos no sólo desde el punto de vista de las competencias del proceso administrativo y las áreas de la empresa, sino que también posean y desarrollen visión holística de los problemas humanos, sociales, económicos y organizacionales que enfrenta el país, así como conciencia del cambio y pensamiento sistémico (Fragoso, 2006).

## **1.2 Antecedentes teóricos del proceso administrativo.**

El proceso administrativo se define con características que no solo se relacionan con los elementos técnicos, tecnológicos y operativos de la acción administrar.

A su vez 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 importante su eficiente aplicación para el buen desempeño de una organización (Cortés, 2013). Dentro del proceso administrativo existen cuatro pasos más comunes establecidos por los autores que han contribuido a esta ciencia, esto paso son las planeación, la organización, la dirección y el control.

El proceso denominado planeación, que según Medina (2012), uno de los principales beneficios de la planeación en el proceso administrativo es anticiparse al futuro y que le permita el logro de sus metas, el diseño de una estructura que soporte el crecimiento y la mejora continua de la organización, como la definición de estrategias para asignar recursos que contribuyan al logro de los resultados deseados.

Otro proceso es la organización, donde Pfister y Hartmann (2011), afirman que es de suma importancia que toda empresa cuente con una organización, que es una estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes, apoyada del proceso administrativo que guía a los empleados en la organización.

También se encuentra el proceso de dirección, que comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación laboral, con la dirección se obtienen ventajas competitivas que conducirán a un buen rendimiento en las organizaciones bajo el esquema de un proceso administrativo (Mejorado, 2008).

Por último, se tiene el proceso de control, que tiene como objetivo general contribuir a la integración de las decisiones locales en torno a los objetivos estratégicos, y mejorar el desempeño de una organización en una forma planeada y organizada para hacerla más estable, eficaz, eficiente, de mejor valor, efectiva y competitiva (Torres y Suárez, 2001).

### 1.3 Las habilidades gerenciales que influyen en el proceso administrativo.

Crecer internacionalmente es complejo debido a la creciente globalización del mercado, una de las estrategias para crecer internacionalmente depende, en gran medida, de poseer las habilidades directivas necesarias para configurar los recursos específicos de la compañía, con el objetivo de competir en el mercado internacional.

Existen diferentes clasificaciones y agrupaciones que reciben las habilidades en los diferentes modelos propuestos anteriormente.

Los autores Pereda, López y González (2014), en su investigación sobre las habilidades directivas como ventaja competitiva mencionan que se puede incluir en estas 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.

Por lo antes mencionado, las habilidades gerenciales se han convertido en un requisito para poder desenvolverse adecuadamente en cargos que demandan flexibilidad y adaptación a los cambios organizacionales y ambientales.

En la Tabla 4, se muestra un modelo propuesto por Moosley, Megginson y Pietri (2005), en el cual establecen que las habilidades directivas están clasificadas en dos partes, una en los niveles administrativos y otra, en los niveles no administrativos y establecen cuales son los puestos de la empresa donde aplican las habilidades de acuerdo a su clasificación.

**Tabla 4. Modelo de habilidades directivas por Moosley, Megginson, Pietri (2005).**

| <b>Niveles no administrativos</b>    | <b>Niveles administrativos</b> |
|--------------------------------------|--------------------------------|
| Supervisor de administración         | Alta administración.           |
| Supervisor de línea                  | Gerencia intermedia.           |
| Líder de equipo Empleados operativos |                                |

*Fuente: Elaboración propia.*

Whetten y Cameron (2005), proponen un modelo con 10 habilidades directivas esenciales, que clasifican en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales como se observa en la Tabla 5, donde resaltan algunas como lo es el manejo del estrés laboral, la solución creativa de problemas y la motivación de empelados.

**Tabla 5. Modelo de habilidades directivas de Whetten y Cameron (2005).**

| <b>Personales</b>                          | <b>Interpersonales</b>                    | <b>Grupales</b>                                     |
|--|---|---|
| Desarrollo del autoconocimiento            | Facultamiento y delegación                | Manejo de conflictos.                               |
| Manejo del estrés laboral                  | Dirección hacia el cambio                 | Motivación de empelados.                            |
| Solución analítica y creativa de problemas | positivo<br>Formación de equipos eficaces | Comunicación de apoyo.<br>Ganar poder e influencia. |

*Fuente: Elaboración propia.*

Por otro lado, el autor Reh (2009), restablece una pirámide de habilidades directivas donde se involucra dos dimensiones de habilidades como se muestra en la Tabla 6, los cuales son el liderazgo y el éxito, dentro de la habilidad personal de liderazgo se encuentra administración del tiempo, autogestión, motivación, coaching, participación, planeación, organización, dirección y control

**Tabla 6. La pirámide de las habilidades directivas (Reh, 2009).**

| <b>Liderazgo</b>   | <b>Éxito</b>  |
|--|---|
| Administración del tiempo, Autogestión,<br>Motivación, Coaching, Participación, Planeación,<br>Organización, Dirección y Control | Auto mejoramiento.<br>Desarrollar al personal.<br>Lograr que se haga. |

*Fuente: Elaboración propia.*

Recientemente, Griffin y Van Fleet (2013), realizan una propuesta basada en siete habilidades personales centrales establecidas en la Tabla 7, las cuales son: habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales, de diagnóstico, de comunicación, de toma de decisiones y de administración del tiempo.

**Tabla 7. Modelo de habilidades directivas de Griffin y Van Fleet (2013).**

| <b>Personales</b>                        | <b>Interpersonales</b>                   | <b>Grupales</b>   |
|--|--|---|
| Comportamiento y las acciones de gestión | Habilidades técnicas                     | Funciones administrativas.                                |
|  | Habilidades interpersonales              |   |
|  | Habilidades conceptuales                 | Personal, el equipo, la unidad y el éxito organizacional. |
|  | Habilidades de diagnóstico               |   |
|  | Habilidades de comunicación              | Roles administrativos.                                    |
|  | Habilidades de toma de decisiones        |   |
|  | Habilidades de administración del tiempo |   |

*Fuente: Elaboración propia.*

Por último, los autores Pereda, López y González (2014) proponen en la Tabla 8, tres tipos de habilidades gerenciales que deben poseer los directivos en la que destacan las habilidades personales, la habilidades con otras personas y las habilidades de dirección de personas.

En mencionada tabla sobresalen las habilidades de motivación laboral la optimización de recursos, el desarrollo de personas, las presentaciones en público, el coaching, la gestión del talento, el liderazgo, la innovación y creatividad.

**Tabla 8. Habilidades directivas (Pereda, López y González, 2014).**

| <b>Habilidades personales</b>    | <b>Habilidades con otras personas</b> | <b>Habilidades de dirección de personas</b> |
|----------------------------------|---------------------------------------|---|
| Capacidad de aprender            | Comunicación                          | Motivación laboral                          |
| Gestión del tiempo               | Negociación                           | Optimización de recursos                    |
| Inteligencia emocional           | Gestión de reuniones                  | Desarrollo de personas                      |
| Gestión del estrés laboral       | Trabajo en equipo                     | Presentaciones en público                   |
| Estrategia y desarrollo personal | Asertividad                           | Coaching                                    |
| Desarrollo de la visión          | Delegación                            | Gestión del talento                         |
| Toma de decisiones               | Resolución de conflictos              | Liderazgo                                   |
| Resolución de problemas          |                                       | Innovación y creatividad                    |

*Fuente: Elaboración propia.*

Para Ferrer y Clemenza (2006), la importancia de un recurso humano estratégico para la organización, como son las habilidades directivas, que se consideran una fuente importante para la creación de valor y el desarrollo de la capacidad para competir en las organizaciones de hoy, son la base de los procesos para liderar el mercado y alcanzar un proceso de creación continua de competitividad.

En el trabajo administrativo es necesario reflexionar sobre las habilidades del administrador, con frecuencia solo se estudia en las aulas de clase de las escuelas de administración, y se aprende que hace el que administra y el cómo se administra, pero poco énfasis sobre quién administra, cuál es su trabajo, cómo se caracteriza, cuáles son los límites de su trabajo y con qué habilidades directivas cuenta (Florén, 2006).

Según Verheijen (2000), en Europa las evaluaciones de las habilidades administrativas en general han producido una imagen de falta de progreso, independientemente de las declaraciones de objetivos, estrategias y gestión, menciona que en Hungría se valoraba en general como haber avanzado lo suficiente para cumplir con los criterios de las habilidades administrativa en el corto a mediano plazo. El autor Honjo (2001), comenta que las habilidades gerenciales manifestadas en trabajos de investigación, han puesto de manifiesto el importante papel que juegan los recursos humanos para la adecuada gestión del proceso administrativo que llevan al éxito y mejoran la competitividad a las empresas.

Si bien han existido trabajos que definen un administrador, la tendencia en ellos es describir las características, rasgos de personalidad y habilidades con las que cuenta, se debe de verificar cuales habilidades son las que verdaderamente tiene desarrollado el gerente o directivo (Gartner, 1988). Hablando no solo empresarialmente, sino a nivel país y con la globalización, la habilidad gerencial se ha hecho cada vez más importante como criterio para los nuevos estados que desean adherirse a la Unión Europea, aunque no tiene competencia directa para regular o controlar la capacidad administrativa de los gerentes y menos aún la de los estados candidatos (Moxon, 2002).

En consecuencia, se dice que cuando las habilidades y los valores de los empleados son compatibles con los valores de la organización, esto resulta en numerosos beneficios tanto para los empleados como para la empresa, de igual forma argumenta que queda demostrado como el éxito de la organización descansa en gran parte en la manera de administrar el proceso gerencial y las habilidades de cada gerente; es decir, el éxito recae sobre el gerente y su equipo de trabajo (Yaniv y Farkas, 2005).

El recurso más importante de toda organización es el talento humano: quien opera y gestiona los procesos empresariales. Por ello, la innovación gerencial es fundamental a la hora de establecer cambios. De esta forma es posible apreciar, como la habilidad gerencial encierra en sí el concepto de movimiento, adaptándose a toda la dinámica que el entorno exige. Se puede afirmar entonces, que la gerencia está en los procesos y en su permanente replanteamiento, es decir, evoluciona el concepto de las habilidades (Gewurtz, 2003).

Las habilidades directivas se convierten en verdadera ventaja competitiva, que se debe identificar y desarrollar adecuadamente en el ámbito y en el contexto de la gestión también de los servicios públicos. Newman (2000), afirma que se está generalizando un nuevo lenguaje basado en el desarrollo, la involucración, el cumplimiento, la escucha, el apoyo, la ayuda y el compromiso, un nuevo lenguaje en el que el despliegue de las habilidades personales y directivas cobra un nuevo significado.

Longo y Gil (2004), destacan la vinculación del éxito laboral con la práctica reiterada de ciertos comportamientos observables en la actividad profesional, cuya identificación, así como su análisis, por medio de ciertas técnicas, los relaciona con la posesión de determinadas cualidades o características personales.

Estas habilidades en la actualidad están adquiriendo cada vez más importancia, y las empresas tienden a seleccionar a personas que sepan utilizarlas y desarrollarlas, puesto que de ello depende la calidad y la rentabilidad de la misma.

Las competencias en las organizaciones deben ser identificadas porque permiten identificar el estado actual de los recursos y habilidades de los directivos, además de posibilitar su potencial y correcto desarrollo, la identificación de tales habilidades y recursos es cada vez más imperiosa y su detección requiere de instrumentos más confiables y válidos que permitan interpretar y anticipar el futuro comportamiento de la persona (Huerta, Leyton y Saldía, 2009).

Cetina, Ortega y Aguilar (2010), relacionan el grado de facilidad con que los subordinados acepten la autoridad y sus responsabilidades con las habilidades directivas, no solo basta con que los directivos cuenten con las habilidades necesarias para el puesto, sino que se requiere que los trabajadores perciban equidad, ya que de manera contraria carecerán de autoridad real.

En un estudio de habilidades de gerentes o presidentes identificados como excelentes por su retorno en inversión, se encontró que desean una comunicación que sea estratégica, basada en la investigación y que involucre la comunicación de doble vía con sus públicos objetivo (Gerhard y Steyn, 2006).

Las empresas necesitan personas con capacidad y disposición para desarrollar las múltiples funciones que deben realizarse eficazmente. Desde esta perspectiva, el enfoque que están tomando las habilidades directivas en la actualidad encaja mejor con personas generosas, llenas de confianza, creadoras de proyectos donde todos crecen y están dispuestas a ponerse al servicio de los demás (Guerrero, 2010).

Un artículo de Parnell (2010), sobre estrategia en los negocios presenta evidencia de que las habilidades en gerentes ofrecen mejor desempeño laboral u organizacional, ya que son innovadores y se percibe el medio como dinámico e incierto, manteniendo flexibilidad e innovación.

El liderazgo para negociar es una habilidad administrativas, donde se observa la visión empresarial del líder (Robson y Bennet, 2000). También es relevante el mantenimiento en sí de las relaciones personales vista como una habilidad gerencial para el buen funcionamiento de las PyMEs (Orserb y Riding 2004).

La búsqueda de información que se tiene en el entorno y la habilidad de comunicación apunta Moore (2004), son habilidades indispensables del directivo en las tres fases de desarrollo de la empresa: innovación, implementación y crecimiento.

De acuerdo a lo analizado el presente estudio se analizará las variables de habilidades gerenciales de manejo del estrés laboral, solución de problemas, motivación laboral, liderazgo e innovación para determinar si están relacionada con el funcionamiento del proceso administrativo de las PyMEs.

#### **1.4 Propósito del estudio.**

En su investigación los autores Pérez, Guzmán y Santa Cruz (2014), concluyen que los directivos deben desarrollar un tipo de personalidad y habilidades que contribuyan al cumplimiento de los objetivos del proceso administrativo creando una ventaja competitiva para la empresa.

Por lo antes mencionado, el presente estudio analiza la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el proceso administrativo de las PyMEs dedicadas al comercio, donde intervienen las variables independientes de manejo del estrés laboral, solución de problemas, motivación laboral, liderazgo, innovación, con la variable dependiente denominada proceso administrativo.

#### **1.5 Unidad de análisis.**

La presente investigación analizará el caso de los mandos directivos o gerentes de las PyMEs del comercio ubicadas en Ciudad Obregón, en la región Sur del estado de Sonora, México, como se muestra la ubicación en la Figura.

Actualmente en Sonora existen 2,998 PyMEs con un rango de 11 a 250 trabajadores del sector comercio y en la unidad de análisis que se encuentra en Ciudad Obregón interactúan 380 PyMEs, en ese rango empleados (DENUE, 2016). De acuerdo a lo anterior, las unidades de análisis serán 192 mandos directivos o gerentes de las PyMEs en cuestión según el cálculo de la muestra.

**Figura 3. Mapa del estado de Sonora donde se localiza la unidad de análisis.**



Fuente: <http://www.map-of-mexico.co.uk/espanola/imagenes/sonora.gif>

## **1.6 Pregunta de investigación.**

¿Están relacionadas las habilidades gerenciales del capital humano de las PyMEs dedicadas al comercio ubicadas en Ciudad Obregón, Sonora, con el funcionamiento del proceso administrativo de las empresas en cuestión?

## **1.7 Objetivo de la investigación.**

Determinar el grado de vinculación entre las habilidades gerenciales del capital humano de las PyMEs dedicadas al comercio de Ciudad Obregón, Sonora con el funcionamiento del proceso administrativo.

### ***1.7.1 Objetivos metodológicos de la investigación.***

- 1) Examinar minuciosamente la literatura existente sobre los conceptos, modelos y teorías sobre las habilidades gerenciales y el proceso administrativo.
- 2) Identificar teóricamente las variables involucradas dentro de la investigación planteada.

- 3) Diseñar un instrumento de medición que permita evaluar el manejo de sus habilidades gerenciales más importantes y el manejo del proceso administrativo para los directivos
- 4) Aplicar una prueba piloto y validar el instrumento de medición propuesto para la evaluación de las habilidades y el proceso administrativo del sector PyME.
- 5) Analizar cuales habilidades están relacionadas con el funcionamiento del proceso administrativo de las PyMEs de comercio del Sur de Sonora.

### ***1.7.2 Objetivos específicos de la investigación.***

- 1) Determinar la relación de la habilidad de manejo del estrés laboral con el funcionamiento del proceso administrativo.
- 2) Determinar la relación de la habilidad de solución de problemas con el funcionamiento del proceso administrativo.
- 3) Determinar la relación de la habilidad de motivación con el funcionamiento del proceso administrativo.
- 4) Determinar la relación de la habilidad de liderazgo con el funcionamiento del proceso administrativo.
- 5) Determinar la relación de la habilidad de innovación con el funcionamiento del proceso administrativo.

## **1.8 Brechas y deficiencias teóricas.**

En el presente estudio se logró identificar que se ha estudiado poco las habilidades gerenciales, también se identificó que en el aspecto del proceso administrativo existen pocos estudios y que el análisis de ambos aspectos son importantes teóricamente y prácticamente para determinar cómo se relacionan.

Hasta el momento, se ha estudiado muy poco la aplicación de las habilidades gerenciales en el proceso administrativo de las PyMEs del comercio en Sonora. Sin embargo, se han encontrado algunas investigaciones de diferentes temas con respecto a este sector.

A pesar de las oportunidades internacionales de negocios para las PyMEs, existen razones por las cuales éstas no tienen mejores resultados, algunas de ellas son el poco conocimiento sobre logística y costos, la ignorancia sobre los programas de apoyo gubernamental, el tamaño limitado, el contexto rural o urbano, la rotación de personal, el desconocimiento de clientes, el crecimiento de los mercados, el desarrollo de las habilidades gerenciales en sus directivos entre otros que ocasionan la desaparición de empresas (Westehead, Ucbasaran y Binks, 2004).

Las desventajas que presenta una PyME de comercio informal con respecto a una PyME de comercio formal, en gran medida corresponden a aspectos que tienen que ver con las capacidades y habilidades gerenciales, por ello la importancia de ampliar el tema con la finalidad de que este tipo de empresa pueda crecer no solo en un escenario local, sino además internacional (Graves y Thomas, 2006).

La revisión de literatura ha permitido detectar investigaciones en las que el desempeño Las PyMEs es de suma importancia tanto a nivel internacional, nacional y a nivel estatal. También se han encontrado estudios que demuestran que las habilidades gerenciales son determinantes en el buen funcionamiento del proceso administrativo de las empresas.

Por lo antes mencionado, el proceso administrativo en las empresas presenta características que no solo se basa en los elementos técnicos, tecnológicos y operativos de la acción de administrar, sino también esto implica otros elementos de carácter humano, social, cultural, económico, geográfico, que afectan lo que se administra y quienes son afectados por esa labor son los empleados, por lo tanto se demanda más investigación acerca del trabajo administrativo en las PyMEs (Cortés, 2013).

Por otro lado, Robles, De la Garza y Medina (2008), argumentan que las empresas constituyen un campo de investigación muy amplio, es por ello que una de las temáticas de importancia es el capital humano, de ahí se derivan las habilidades gerenciales que deben de poseer o desarrollar los directivos de las PyMEs.

De lo anterior, se desprende lo siguiente: los estudios suelen orientarse en su gran mayoría a las grandes empresas o firmas reconocidas, por lo tanto es importante realizar más investigaciones en el sector PyME.

Aunque en México no se encuentran investigadores interesados en los temas administrativos, lo analizan desde diferentes puntos de vista donde se ha abordado poco el análisis del proceso administrativo como parte de gestión que permite identificar sus etapas, así como conocer si su funcionamiento hace posible que las PyMEs cuenten con un sistema administrativo con capacidad de autorregulación o autocontrol en relación con su entorno y que dadas las especificidades que lleve a estas organizaciones a aprender a pensar y gestionar de una manera culturalmente competente (Martínez, 2004).

En un estudio realizado con 94 directivos de las PyMEs de la ciudad de Bogotá, Colombia, se aplicaron instrumentos para la recopilación de la información y sus conclusiones se sugieren en futuros estudios investigar la variable de habilidades directivas como el liderazgo, innovación y el manejo de estrés laboral. En este estudio se observó la variable de liderazgo es la más relacionadas con el proceso administrativo.

En ese mismo sentido, el estudio también recomienda continuar estudiando el capital humano directivo, pues aunque en esta investigación se verifica la influencia de estas habilidades ya mencionadas como el manejo del estrés, la solución de problemas, motivación, innovación y liderazgo en directivos, por lo tanto, es importante generar más investigación con PyMEs (Jaquez, Estela y Contreras 2013).

Por todo lo anterior, la investigación a realizar contempla una hipótesis de estudio que consiste en determinar si las habilidades gerenciales están relacionadas con el funcionamiento del proceso administrativo de las PyMEs. Lo anterior, podría coadyuvar a motivar y concientizar a los niveles gerenciales de la importancia del tema y con ello, buscar una dirección eficiente de las empresas donde laboran, también podría generar estrategias de capacitación en alguna habilidad no desarrollada y mejorar el funcionamiento de su proceso administrativo.

## **1.9 Justificación práctica.**

Como resultado de una detallada revisión de literatura, nace la inquietud de realizar un estudio con las variables (habilidades gerenciales y el proceso administrativo). Al respecto se detectó un área de oportunidad para el desarrollo de una disertación particularmente en el sector de las PyMEs ubicadas en Ciudad Obregón y para poder realizar la investigación se obtendrá información actualizada en particular de la percepción de los mandos directivos, gerentes o administradores de las PyMEs.

Este estudio beneficiará a los destinatarios de aprendizaje que son los directivos de las PyMEs, empresarios, cámaras de comercios, organismos gubernamentales, docentes y alumnos de la licenciatura en administración de universidades, lectores de revistas donde se publique la investigación y el Colegio Nacional de Licenciados en Administración (CONLA), a su vez traerá beneficio social, un beneficio para las PyMEs ya que pueden aumentar su productividad, contar con directivos pueden poner en práctica dichas habilidades para el desarrollo económico de Ciudad Obregón.

Concluyendo, el capítulo I antes discutido, se determina el contexto de las variables, que es de donde se deriva el presente estudio, aquí se mencionan temas como la administración, las PyMEs en cuanto a su clasificación, característica, causas de éxito y fracaso, así como su comportamiento a nivel internacional y nacional.

En cuanto a la variable dependiente denominada proceso administrativo se consideran los temas de planeación, organización, dirección y control. También se mencionan las variables independientes conformadas por las habilidades se seleccionaron cinco dentro del estudio que son manejo del estrés laboral, solución de problemas, innovación, motivación laboral y liderazgo.

Por último, en el presente capítulo se abordan el propósito del estudio, la unidad de análisis, la pregunta de investigación; así como sus objetivos de la investigación, objetivos específicos y operacionales de la investigación, se analizan las brechas, deficiencias teóricas, justificación y viabilidad del estudio.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y MODELO GRAFICO PROPUESTO.**

El presente capítulo corresponde al marco teórico y lo comprenden los antecedentes teóricos generales del tema, donde se investiga mediante una revisión de literatura las variables involucradas como las independientes y la dependiente respectivamente, también se concluye con la propuesta de un modelo gráfico e hipótesis para el desarrollo de la investigación.

### **2.1 Antecedentes teóricos generales del tema.**

Una investigación realizada para evaluar la gestión de innovación tecnológica en las PyMEs del estado de Chihuahua se basó en verificar los pasos relativos a enfoque, implantación y resultados que genera el proceso administrativo mediante las acciones de planeación, organización, dirección y control de acuerdo a la teoría administrativa, lo cual está relacionado con las habilidades del administrador de vigilar, planear, alinear, habilitar, proteger e implantar (Gutiérrez, Martínez y Reza, 2010).

Para lograr una ventaja competitiva en las PyMEs se debe de realizar una planeación estratégica, que puede ser considerada como una habilidad del gerente, dicha planeación es un medio por el cual las empresas obtienen mejores resultados que aquellas que no la hacen (Rudd, 2007).

Sin embargo, Prajogo y Brown (2006), establecen que otros estudios han concluido que la calidad en las habilidades de los gerentes es un factor determinante para el éxito y la competitividad de las empresas mediante la certificación como un medio para lograrla puede representar un requisito deseable.

### **2.2 Variable dependiente (Proceso administrativo).**

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).

Eikebrokk y Olsen (2007), brindan una aportación al mencionar que la aplicación del proceso administrativo de las PyMEs permite tener una mejor posición en el mercado en relación con los demás competidores del sector obteniendo buenos resultados de un modo sostenible en el tiempo, esto puede ser debido a que dicha unidad empresarial posee una buena capacidad administrativa.

Una definición del proceso administrativo es que constituye un sistema formado por elementos internos y externos para alcanzar metas y objetivos, algunas organizaciones no cuentan con un proceso administrativo que resuelva los problemas internos, como podrían ser los que presenta la función directiva. Sin embargo, sí realizan gestiones que permiten desarrollar relaciones con el entorno organizacional externo, aprovechando programas públicos (Jaquez, Estela y Contreras, 2013).

El proceso administrativo se refiere a las técnicas de planeación y control utilizadas por los directivos, estos a su vez tienen la capacidad de administrar el conocimiento administrativo en la empresa para evaluar, deshacerse de, añadir, unir y aprovechar sus recursos para obtener una ventaja competitiva (Graves y Thomas, 2006).

El proceso administrativo está basado en administrar el presente o preservar, olvidar selectivamente el pasado y crear futuro o transformarse. Un gerente de una organización, debe saber qué destruir del pasado y qué crear para ser un innovador efectivo en estrategia (Govindarajan y Trimble, 2011).

### **Planeación.**

Según Medina (2012), uno de los principales beneficios de la planeación en el proceso administrativo es anticiparse al futuro y que le permita el logro de sus metas, el diseño de una estructura que soporte el crecimiento y la mejora continua de la organización, como la definición de estrategias para asignar recursos que contribuyan al logro de los resultados deseados.

Al respecto, Arriagada (2002), refiere que la planeación apoya a mejorar las oportunidades de alcanzar resultados deseados, así mismo es necesaria porque obliga a las organizaciones a vincular su proceso de toma de decisiones con sus valores y su finalidad, así como a establecer metas y objetivos. Aguilar (2000), menciona que la planeación en una empresa 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 predecir el futuro basado en la toma de decisiones.

### **Organización.**

Las variables que se manejan en este componente son estructura organizacional, procesos para la estructura, manuales y estandarización, control sobre la estructura, competencias acorde con la estructura, evolución de la estructura y cohesión en la estructura (Pérez y Calixto, 2005).

Aplicar el proceso de organización de las PyMEs 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 más rápido y más barato que los de sus competidores. Esto va a crear ventajas competitivas a largo plazo, aquí las competencias básicas tienen un papel fundamental que desempeñar (Singh, Garg y Deshmukh, 2008).

### **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 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, deberán promover el aprendizaje con el objetivo de generar conocimiento que permita crear valor y ventajas competitivas.

En la misma línea, Argote e Ingram (2000), afirman que la dirección se convierte en una tarea primordial y en uno de los retos de nuestro tiempo, que es maximizar la eficacia y los ingresos de la empresa, por lo que el desarrollo del capital humano y el talento de los individuos se desarrolla gracias a la experiencia de la dirección para la formación e interacción del equipo de trabajo.

En este sentido, la dirección permite el aumento de las competencias de los empleados y proveer habilidades, técnicas de colaboración e inteligencia emocional de grupo, la cual genera confianza, identificación y eficacia entre los participantes de un grupo (Yahya y Goh, 2002).

### **Control.**

Un sistema de control tiene el fin de ejecutar una estrategia que permita alcanzar metas y su implementación en las empresas es eminentemente estratégica porque mide el cumplimiento de los objetivos estratégicos y los resultados plasmados en el tablero de control aportan información para la toma de decisiones gerenciales ( Benavides, 2015).

Ruiz y Hernández (2007), mencionan que las empresas debe de mantener un sistema de control dentro toda empresa, que trate de asegurar que el desempeño de los individuos y se les oriente a los objetivos fijados por la organización.

Este proceso ayuda a evaluar lo que se está llevando a cabo, para verificar las actividades establecidas y aplicar medidas correctivas; en pocas palabras sirve para medir y evaluar el proceso administrativo.

Entre las relaciones encontradas un estudio realizado por Ollivier (2007), denominado el problema del rezago de las microempresas industriales establece una hipótesis donde de trata de determinar que factor tecnológico influye en el rezago administrativo.

El estudio anterior determina que la hipótesis fue aceptada porque los coeficientes estandarizados beta que determinan el peso o la influencia de cada una de las variables predictoras sobre la variable dependiente son de,  $B1 = 0.42$  con una significancia  $p < 0.01$  para el grado relación de la tecnología con el proceso administrativo.

El proceso administrativo en un estudio en Venezuela para los niveles gerenciales de los productores de una determinada región, se consideraron variables relacionadas con las funciones gerenciales que forman el proceso administrativo, el cual se define como el conjunto de funciones interrelacionadas que realiza la gerencia de la empresa para llevar a cabo un proceso que está definido por la planificación, organización, ejecución y control.

En el anterior estudio las variables se analizaron a través de sus indicadores que representan las actividades básicas que realiza el productor para cumplir con las funciones de la gerencia, donde se recomiendan a los productores realizar investigaciones que involucren el factor gerencial y propiciar que se reoriente el manejo de los recursos disponibles a través de la eficiencia gerencial, para fijar así objetivos claros que les permitan mejorar los resultados económicos (Alejua, 2002).

Una herramienta estratégica es la competitividad empresarial y sostiene que la ventaja competitiva y el crecimiento de las organizaciones se debe a que poseen recursos, capacidades y procesos administrativos únicos que las diferencian de los demás competidores de su sector, lo que explica porque empresas aparentemente similares obtienen resultados diferentes en la competencia de los diferentes mercados (Zahra, Neubaum y Naldi, 2007).

El aporte de Darroch (2003) al análisis, además de que desarrolla un instrumento de prueba para evaluar la gestión del conocimiento en el ámbito microeconómico empresarial, define a este conjunto de prácticas o disciplina administrativa como el proceso administrativo que crea o ubica el conocimiento, administra la diseminación y uso del conocimiento dentro y entre las organizaciones.

Merali (2000), destaca el carácter estratégico del conocimiento tácito colectivo de los procesos administrativos como el tipo de conocimiento de mayor valor para la empresa; por ser difícilmente articulable y comunicable, difícil de imitar por un competidor.

Concluyendo hasta el momento los estudios conceptuales y empíricos de los diferentes autores analizados, señalan la influencia positiva del proceso administrativo en la administración para los beneficios de cualquier tamaño de empresa, al respecto algunos paradigmas se están rompiendo para dar pasos a nuevas formas del pensamiento en el área de la administración, especial mente en la aplicación de los procesos administrativos en las empresas que son de nueva creación.

Por lo antes mencionado, la dirección busca nuevos métodos para administrar en el mundo empresarial, debido a que el capital humano en la jerarquía de gerencia moderna se ve involucrado en cuanto a los procesos y a su vez en el desarrollo de las habilidades directivas.

Es de gran importancia el proceso administrativo de las empresas, es por ello que se deben de conocer los beneficios que trae a las organizaciones de éxito el buen desarrollo de este proceso, ya que es estos son los que originan el correcto funcionamiento de la organización y que a su vez permite la internalización de las políticas de integración y productividad del personal.

Actualmente, se observa como las empresas cambian la manera de dirigir a su personal ya que adoptan diversas técnicas de investigación y enfoques estratégicos para el logro de un objetivo, que en realidad es más que la búsqueda de la competitividad en un mundo globalizado, logrando de esta manera un esfuerzo por parte de los empleados que los lleva a comprometerse con la empresa.

De allí se puede concluir que todo proceso administrativo debe ir acompañado de la aplicación de las habilidades gerenciales de los directivos, que permite transformar las ideas en productos o procesos y esto sin duda alguna redundará o incidirá de manera directa en la productividad y eleva la rentabilidad empresarial, lo cual se convierte en clave del éxito organizacional.

### **2.3 Variables independientes (Habilidades gerenciales).**

Según Hoang (2003), define al gerente administrador como la habilidad de reconocer oportunidades y a través de las personas planea y realiza las estrategias necesarias para tomar ventaja de esta, siendo este proceso mediante el cual, el emprendedor integra a individuos en la transformación de un concepto a algo que sea estratégicamente valioso.

Algunos estudios que ponen de manifiesto la importancia de la innovación para el desarrollo de la competitividad, el estímulo a la creatividad y la eficiencia (Ahuja y Katila, 2004).

Un estudio realizado en Colombia donde determinan el liderazgo de los directivos de unas empresas de comunicaciones, está relacionada con cuatro habilidades del gerente en las que se forjan relaciones interpersonales efectivas, las habilidades de dirección, el poder e influencia y el manejo de conflictos, en esta investigación demuestran que las habilidades gerenciales presentan impacto positivo para lograr relaciones interpersonales efectivas (Pacheco, 2010).

Ferrer y Clemenza (2013), en su estudio habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en Venezuela, establece que el potencial creativo de una empresa y su ventaja competitiva, depende de su posibilidad de mantenerse proactiva ante la incertidumbre. Para ello, se deben de mantener la atención en factores como la tecnología, 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.

También en un estudio realizado por los institutos tecnológicos del sureste de México donde miden en nivel de aplicación de las habilidades gerenciales, establece que los puntajes fueron en cuanto a las habilidades personales fueron bajos, las que se refieren al autoconocimiento, manejo del estrés laboral, solución creativa de problemas y las habilidades interpersonales (Pérez, 2008).

Un estudio realizado con las PyMEs en Slovakia por Papulova (2007), muestra que las PyMEs necesitan habilidades y conocimientos gerenciales para la gestión exitosa de las pequeñas empresas y señala que hay una especie de indolencia de los pequeños empresarios a estas habilidades.

La confianza y credibilidad en sí mismo de los pequeños empresarios en Slovakia es tan alta, que creen más en su capacidad en lugar de contratar a alguien más o prestar atención a la educación de sí mismos para adquirir conocimientos necesarios o algún tipo de habilidad directiva.

Papulova (2007), recomienda que los programas de apoyo para las PyMEs que otorgan los gobiernos deben considerar la manera capacitar para el desarrollo de las habilidades gerenciales, y también el apoyo de la preparación de la educación y los cursos integrados para los pequeños empresarios para el dominio de los nuevos tipos de habilidades, ya que las organizaciones necesitan para crecer para sobrevivir en el entorno actual, si se detiene, podría quedarse atrás, perderá su competitividad y amenazaría con la quiebra.

Wilmer (2009), define la habilidad gerencial como ícono impulsador del éxito, innovación y desarrollo organizacional, por lo cual esencialmente el papel de los gerentes es el de guiar las organizaciones hacia el alcance de las metas.

Según Martínez (2010), existe una relación directa entre el tipo de liderazgo que se ejerce y el comportamiento de los equipos de trabajo, la habilidad reside en adecuar la manera de actuar no sólo con cada grupo, sino con cada uno de los miembros.

Por lo antes mencionado, la educación, la capacitación laboral, el gasto en instituciones especializadas y en los servicios de salud contribuyen al capital humano, que es una parte integral de la riqueza de las naciones, de hecho los economistas estiman que el capital humano es responsable de más de la mitad de la riqueza de Estados Unidos y de otros países desarrollados (Becker, 2002).

Para Addison (2009), derivado de un análisis realizado en su investigación que la habilidad administrativa se refiere a una aptitud intrínseca del sistema administrativo seleccionado y debe ser tratada como una variable latente en los análisis empíricos, por ello concluye que un sistema administrativo ejerce una influencia motivación laboral común sobre el rendimiento de todas las partes del sistema.

Madrigal (2006), considera que las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia, son: la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo.

Un estudio efectuado sobre la habilidades directivas de una empresa familiar nos muestra conclusiones similares de donde podemos destacar que las principales barreras u obstáculos percibidos por la dirección de la empresa son principalmente de tipo informativo que reflejan una carencia significativa de información referente a los procesos de las PyMEs (Ortiz y Ruiz, 2005).

Derivado del análisis de los diferentes autores e investigaciones realizadas a nivel nacional e internacional, se identificaron algunas variables de suma importancia en las habilidades gerenciales, dichas variables se pueden observar en la Tabla 9, donde se realizó un cuadro comparativo, el cual permite tener una visión más amplia de las diferentes propuestas a través de los años en cuanto al tema de las habilidades gerenciales.

En la misma Tabla 9, se definen las variables seleccionadas para el presente estudio que están conformadas por el manejo del estrés laboral, solución de problemas, innovación, motivación laboral y liderazgo de los directivos de las PyMEs.

**Tabla 9. Cuadro comparativo de diferentes autores.**

| <b>Habilidades gerenciales</b>   |   |   |
|--|---|---|
| <b>Wilmer (2009)</b><br>Coordinar<br>Controlar   | <b>Parnell (2010)</b><br>Flexibilidad<br>Innovación   | <b>Rudd (2007).</b><br>Planeación estratégica   |
| <b>Pérez (2008)</b><br>Autoconocimiento<br>Manejo del estrés laboral<br>Solución de problemas<br>Habilidades interpersonales   | <b>Pacheco (2010)</b><br>Relaciones interpersonales<br>Dirección e influencia en los subordinados<br>Manejo de conflictos | <b>Ferrer (2006).</b><br>Creativo<br>Tecnología<br>Calidad<br>Manejo de finanzas                    |
| <b>Prajogo y Brown (2006)</b><br>Calidad<br>Certificaciones  | <b>Gerhard y Steyn (2006)</b><br>Comunicación<br>Investigación  | <b>Addison (2009)</b><br>Aptitud<br>Motivación laboral  |
| <b>Figiel (2005)</b><br>Adaptabilidad<br>Manejo de tecnología<br>Bajar costos  | <b>Ahuja y Katila (2004)</b><br>Innovación<br>Competitividad<br>Creatividad<br>Eficiencia                                 | <b>Göktan (2005)</b><br>Creatividad<br>Trabajo en equipo<br>Comunicaciones<br>Flexibilidad          |
| <b>Jaquez (2013)</b><br>Comunicación<br>Toma de decisiones<br>Liderazgo  | <b>Martínez (2010)</b><br>Liderazgo<br>Trabajo en equipo  | <b>Goyal (2013)</b><br>Personales<br>Interpersonales<br>Directivas                                  |
| <b>Quintero (2010)</b><br>Habilidades personales<br>Liderazgo<br>Trabajo en equipo<br>Cultura gerencial y organizacional,<br>Mejoramiento profesional<br>Desempeño profesional | <b>Argote (2013)</b><br>Motivación laboral<br>Liderazgo<br>Toma de decisiones<br>Delegación<br>Manejo de los conflictos   | <b>Guerrero (2010)</b><br>Generador de confianza<br>Creadoras de proyectos<br>Capacidad de servicio |

*Fuente: Elaboración propia.*

### ***2.3.1 Manejo del estrés laboral.***

Es esencial que la organización induzca en los colaboradores el compromiso organizacional. Gómez (2006), identifica la existencia de factores con los que el compromiso organizacional que mantiene una correlación más alta, entre ellos y uno de los más importantes se encuentra el estrés laboral, por ello es importante el manejo del antes mencionado para la buena dirección. También en este mismo sentido, en una investigación realizada por Bratt (2000), se señala que existe suficiente evidencia para afirmar que determinados estilos dirección guardan relación con el del estrés laboral desarrollado por el directivo en las empresas.

En un estudio de Ramírez y Zurita (2009), concluyó que la necesidad de estudiar el síndrome Burnout que es definido como síndrome de desgaste profesional o de desgaste ocupacional, viene unido a la necesidad de estudiar los procesos de estrés laboral. En ese sentido, las organizaciones se han preocupado más de la calidad de vida laboral que ofrecen a sus empleados, existe evidencia que sugiere a los gerentes o directivos de las empresas que presenten una visión más positiva hacia el trabajo que realizan, es decir, lo ven como una carrera o vocación, presentan menos probabilidad de padecer estrés laboral, caso contrario que los trabajadores que consideran su trabajo sólo como un trabajo.

### ***2.3.2 Solución de problemas.***

Sánchez, Varas y Alvarado (2010), definen la solución de problemas como un sistema de conocimientos, declarativos (el qué); así como condicionales (cuándo y por qué) y procedimentales (cómo), organizados en esquemas operatorios y que permiten, al interior de una PyME no sólo la identificación de problemas, sino igualmente su resolución por medio de una acción eficaz.

En una investigación donde se involucra la variable de habilidad de resolución de problemas obtuvo un indicador de alfa de Cronbach de 0.504 y plantea una hipótesis que en la PyME a mayores niveles de capital organizacional tienen un impacto positivo y significativo la innovación donde el valor crítico alcanzado fue de 3.41, lo que permitió su aceptación y obtuvo una significancia de  $Z \leq 0.001$  (Suárez y Méndez, 2008).

Algunas habilidades que han sido identificadas a través de los estudios y que conllevan al éxito son la capacidad para solución de los problemas, la capacidad de relacionarse con otros, la habilidad solucionar problemas de gran importancia en las PyMEs, así como la habilidad de comunicación en general ayuda a que se cumplan los objetivos planteados dentro de los procesos organizacionales (Benzing, 2009).

Retomando lo anterior, en un estudio realizado con las franquicias de PyMEs en Barcelona, España, establece que los propietarios y directivos, deben de contar con la habilidad de aminorar los problemas que se suscitan dentro de su organizaciones.

La solución de estos dos tipos de problemas permite a las empresas que utilizan la franquicia para ampliar su negocio conseguir una mayor expansión y, por tanto, un mayor tamaño de su red comercial, cuestión que es especialmente importante para el caso de las PyMEs, que son las que los soportan en mayor medida (Rodríguez y Díaz, 2008).

Para Vázquez y Gutiérrez (2011), la inteligencia emocional es susceptible de mejora, de hecho los programas de formación de directivos incluyen el desarrollo de habilidades directivas vinculadas con la inteligencia emocional para la solución de problemas, sin embargo, la gran mayoría de estos programas se basan en el nexo entre la inteligencia emocional y su influencia sobre aspectos como el trabajo en equipo, la capacidad de comunicación o el liderazgo.

El estudio anterior manifiesta la influencia de la inteligencia emocional sobre el aprendizaje organizativo señala que los programas de formación para directivos que no toma en consideración habitualmente, las competencias vinculadas con la inteligencia emocional son independientes, el desarrollo consciente de esas competencias se puede orientar de diferentes formas en función de cuál vaya a ser su fin.

### **2.3.3 Innovación.**

Pineda y Valencia (2011), en su estudio realizado en las PyMEs de Aguascalientes señalan que la habilidad gerencial de innovación puede ser causante de un mal clima organizacional causando a su vez baja productividad, siendo ésta una de las habilidades directivas claves para el buen funcionamiento de los procesos organizacionales de las empresas. Los gerentes persiguen objetivos haciendo un uso eficiente y efectivo de los recursos, pero normalmente trabajan en marcos de referencia ya preestablecidos que no les permiten utilizar sus habilidades directivas. Es por ello que las actividades empresariales requieren un marco de referencia que exigen elementos de intuición, imaginación pero sobre todo de innovación, sin embargo las habilidades gerenciales son un pilar básico de la administración de la empresas (Filion, 2010).

Hidalgo (2013), menciona que la innovación también ha contribuido al éxito, de hecho un cambio importante dentro del proceso administrativo es que se adoptó el proceso de otra forma, lo que conlleva a un ahorro, como de tiempo, incluso en fracciones de tiempos de operación y como consecuencia la innovación, disminuye el trabajo ya que hay menos procesos y rechazos por la buena calidad, esto conduce a la producción a mayores niveles de calidad e incrementar el nivel de rentabilidad empresarial.

A su vez, el éxito de la PyMEs se basa más en las capacidades intelectuales del gerente más que en sus bienes materiales, la capacidad para transformar sus recursos en bienes y servicios útiles está convirtiéndose en una destreza, por ello se observa interés por el desarrollo del capital intelectual y la innovación efectiva para aplicar sus conocimientos a problemas del mundo real son piezas para lograr el éxito (Hasbun, 2008).

En el estudio denominado un modelo causal de competitividad empresarial planteado con capacidades o habilidades directivas, de innovación, marketing y calidad de los autores Santa María, Abando y De la Mata (2010), obtuvieron como resultado de los directivos entrevistados, que las fuentes de competitividad se establecen mediante los factores internos como las capacidades directivas y dentro de ellas se encuentra la capacidad de innovación.

Dicha innovación se caracteriza por la frecuente incorporación de innovaciones incrementales en producto, la capacidad para desarrollar y lanzar al mercado productos radicalmente innovadores, una constante inversión en innovación en el proceso productivo y comercial, la habitual introducción de prácticas innovadoras en dirección y gestión, así como por una inversión importante y bien orientada en la formación y desarrollo de sus empleados.

Figiel (2005), indica como habilidades gerenciales que no solo la innovación, sino también se debe tener la capacidad de adaptabilidad, enfocarse en unas pocas competencias, emplear la última tecnología y asegurar un valor en la cadena de negocios que baje costos y provea un mejor servicio o producto. Otra de las habilidades gerenciales es la innovación que clave para la gerencia de en pequeñas y medianas empresas de los países desarrollados y en vías de desarrollo (Quartey, 2001).

Como lo afirma Göktan (2005), la habilidad de innovación en los gerentes no se da a menos que las organizaciones provean el correcto medio ambiente o clima, tal como estímulo de la organización y supervisión a la innovación; apoyo de trabajo en grupo; libertad para ser creativo; recursos suficientes; un trabajo retador, sobre comunicaciones abiertas, apoyo desde las políticas organizacionales, estilo de una administración abierta, autonomía, flexibilidad y aprendizaje.

#### ***2.3.4 Motivación laboral.***

El proceso de dirección es coordinar las actividades de otros y así lograr resultados que no serían posibles si un individuo actuara solo, la dirección es hacer que otras personas sean productivas, así el gerente envuelve el conceptos de motivación laboral, donde este término indica una función relacionada con los factores humanos de la organización, elemento fundamental para el logro de los resultados, de ahí que dirigir la empresa, de manera de alcanzar sus propósitos de forma óptima es fundamental para la gerencia. (Pérez y García, 2007).

En un estudio realizado por Hidalgo (2013), afirma que la variable de motivación laboral es muy considerable, ya que para los empleados su moral resulta media alta, al igual el liderazgo y la disposición a innovar, estas variables son una fortaleza de la organización y entre las mejores prácticas que puede desarrollar una compañía están aquellas relacionadas con el factor humano, una empresa no puede llegar al éxito si los colaboradores no trabajan en un clima laboral favorable.

La motivación laboral es el esfuerzo que las personas están dispuestas a iniciar y mantener en sus puestos de trabajo, así que el nivel de motivación de las personas en su trabajo no es siempre igual ni repetitivo, ni sigue un patrón de cambio sencillo, si se es capaz de desarrollar la habilidad de la motivación en sus subordinados se aportará un mayor rendimiento (Navarro y De Quijano, 2003).

En un estudio denominado el impacto de los capitales humano y organizacional en las estrategias de la PyME se consideraron los atributos de los directivos de la PyMEs, los cuales se operaron mediante la construcción de dos variables latentes de primer orden como las habilidades interpersonales donde se encuentran las habilidades motivacionales y habilidades de negocios donde están las habilidades para la resolución de problemas.

La investigación anterior derivado de ello en su análisis concluye que la hipótesis dos denominada, en la PyME a mayores niveles de capital humano tienen un impacto positivo y significativo en sus estrategias de innovación y esta alcanzó un valor crítico de 1.27 que no permitió su aceptación (Suárez y Méndez, 2008).

Un modelo generado sobre ecuaciones estructurales se planteó a partir de los supuestos teóricos o hipótesis, y que al contrastarse se encontró que existe una relación múltiple entre la importancia relativa otorgan al clima organizacional con una  $R^2 = 0.589$  donde interviene las variables de habilidades de liderazgo y motivación laboral.

Los datos empíricos obtenidos anteriormente permiten desplegar alternativas de intervención en las organizaciones con la intención de generar un clima organizacional idóneo para el incremento continuo de la productividad originando estándares que le permitan seguir compitiendo en el mercado internacional y nacional, este modelo de medida ofrece un medio para dar significado a los conceptos liderazgo y motivación laboral, como dimensiones del clima organizacional, lo anterior, nos permite deducir que a mayor calificación en la dimensión de liderazgo y motivación laboral mayor el nivel de productividad, (Aguirre, Garza y Hernández, 2010).

### **2.3.5 Liderazgo.**

En un estudio realizado por Chiok (2001), menciona que existe evidencia suficiente para afirmar que determinados estilos de liderazgo guardan relación con el nivel de satisfacción laboral; así como son un factor importante en las habilidades directivas, en estos estudios en su mayoría asumen la importancia la cultura empresarial, asumen que el liderazgo desde la perspectiva de las prácticas de dirección es importante para que los directivos establezcan una buena relación con sus colaboradores.

Las formas organizacionales y los perfiles gerenciales, se pueden evidenciar ciertas relaciones que saltan a la vista, existe una tendencia hacia estilos de trabajo más flexibles y menos jerarquizados, en los cuales la participación de los trabajadores es cada vez más importante, el mundo globalizado y competitivo de la actualidad parece exigir de las organizaciones estrategias en donde la generación y gestión del conocimiento, la creatividad y la innovación, entre otros aspectos, son fundamentales.

Los aspectos anteriores, al parecer, sólo pueden desarrollarse en ambientes en donde los colaboradores estén más satisfechos y comprometidos con las metas organizacionales, naturalmente, este ambiente de satisfacción provocador el liderazgo positivo está estrechamente relacionado con las habilidades directivas (Téllez y Alcántara, 2009).

En un estudio de factores administrativos en el éxito de la calidad total en la administración se obtuvo un análisis relacional con ecuaciones estructurales establece un factor se refiere a la habilidad de liderazgo que tienen los departamentos de calidad y la alta gerencia, esta investigación concluye que el 50.19% de toda la varianza contenida en las actividades relacionadas con la gerencia y el departamento de calidad, pueden ser resumidas en solamente tres factores, los cuales se relacionan con las políticas y compromisos que se adquieran por parte de la gerencia, el liderazgo que ejerza sobre el personal de la empresa y el papel que juegue el departamento de calidad (Gil, Alcaraz, Inieta y Valdivieso, 2015).

Pett y Wolff (2003), argumentan que estudiar a las PyMEs auxiliaría principalmente la comprensión de la dinámica de este, así como el desarrollo de competencias y rasgos distintivos de liderazgo eficaz para su crecimiento y fortalecimiento en un contexto global competitivo, como por ejemplo, identificar oportunidades para las PyMEs mexicanas en el contexto del tratado de libre comercio con Estados Unidos y otros países.

Por último, Brown y Posner (2001), señalan que el liderazgo está conectado al concepto de cambio y la globalización de nuestros días, esto exige adaptarnos a esos nuevos requerimiento del ambiente, ya sean sociales, culturales, políticos, económicos o tecnológicos, lo que es un desafío para una cultura como la mexicana, es decir, los subordinados en este país prefieren la gestión paternalista, requieren se les asigne y se les guíe en sus actividades en la organización, por ello el gerente debe contar con habilidades directivas.

En un estudio llamado análisis de las mejores prácticas empresariales en las áreas de administración, mercadotecnia, manufactura y desarrollo organizacional realizado por Hidalgo (2013), establecen que la variable de liderazgo tiene una ponderación de 80.29% e indica cómo la conducta del líder y todos los demás directivos inspiran, influyen, apoyan e impulsan una cultura de calidad.

Por lo antes mencionado, el estudio pone de manifiesto que el director y los gerentes mantienen un gran compromiso con su empresa y buscan vigorosamente una visión clara y obligante, así como fomentar las más altas normas de rendimiento, a esto se le llama un liderazgo congruente, en este caso considerado se trata de un manejo integral de la empresa, administrándola de acuerdo con los recursos y activos, invirtiendo en ella los recursos a partir de las necesidades de administración y operación empresarial (Hidalgo, 2013).

No obstante, las limitaciones que enfrentan hoy en día, se ha incrementado la competencia laboral, lo que ha dado pie a mejorar las habilidades gerenciales y las personales de liderazgo, el trabajo en equipo, la cultura gerencial, el desempeño profesional; ya que todo ello es pieza clave del buen funcionamiento del proceso administrativo (Quintero, 2010). Un estudio realizada con las cooperativas pesqueras en el estado de Sinaloa investigación arrojó que existen habilidades gerenciales adecuadas como la liderazgo, comunicación y la toma de decisiones.

Las habilidades antes mencionadas se manifiestan en el poder de convocatoria y es conveniente resaltar que los directivos en la mayoría de los casos no son expertos en administración de empresas por lo que consideran que requieren de capacitación para seguir desarrollando los conocimientos y experiencias de personas preparadas (Jaquez, Estela y Contreras, 2013).

En su estudio Arslan y Kivrak (2008), afirman que la habilidad de líder debe contar con las capacidades que permiten buscar fondos, la capacidad para realizar proyecciones financieras, la habilidad para desarrollar buenos planes para emplear los recursos eficientemente y la capacidad en general para la toma de decisiones.

Como conclusión, en su artículo Pérez, Guzmán y Santa Cruz (2014), que los directivos deben desarrollar a un tipo de personalidad y habilidades contribuyan a la al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Ya que las habilidades directivas crean ventaja competitiva en las administraciones con directivos responsables y mandos directivos que poseen y manejan adecuadamente las habilidades interpersonales, ciertamente, el liderazgo, la motivación laboral, el manejo de los conflictos, la toma de decisiones y la delegación son algunas de las habilidades interpersonales que el directivo eficaz va a tener que llevar a la práctica en el ejercicio de su gestión.

En un estudio denominado capacidades directivas y aprendizaje en las PyMEs exportadoras, se realizó un análisis empírico se centró en el conocimiento experimental de la PyME, en la dimensión que respecta al grado de expansión nacional, se observó que conforme se incrementan las ventas en el mercado nacional, disminuye la sensación de los directivos que suponen que el desconocimiento de los mercados exteriores una barrera muy importante para la exportación. El hecho anterior, viene a ratificar la hipótesis que dice que se puede afirmar que conforme la empresa se expande más allá de su entorno local los directivos de la misma tienen menores dificultades para la correcta comprensión de las variables competitivas, de manera que se generan o refuerzan habilidades directivas que hacen que las barreras a la exportación disminuyan y se perciban más nítidamente las potencialidades de dicho mercado (Ortiz y Ruiz, 2005).

Entonces como una respuesta a las investigaciones analizadas, la mayoría de los expertos señalan que las habilidades gerenciales son sinónimos, porque una estrategia debe ver las cosas de forma diferente e innovadora. La gerencia implica una combinación de habilidades, retos y cambios que indudablemente exigen innovación, el gerente debe tener la habilidad de armonizar los conceptos de la ciencia gerencial con una redimensión que adecue el proceso a los turbulentos, impredecibles y globales ambientes de la actualidad.

Asimismo, como lo indican los autores analizados en la revisión de literatura, al referirse a la investigación con gerentes generales, los líderes de las organizaciones esperan que los encargados tengan habilidades como el ser proactivos y desempeñen un papel estratégico en lo macro, interpretando por ejemplo, las tendencias estratégicas actuales en el medio y guiar como lo hacen los inversionistas.

En la mayoría de las empresas u organizaciones, donde se enseñan habilidades y estrategias a los gerentes mediante las capacitaciones y la experiencia que adquieren a través de los años, se determinó que un sistema alto de centralización en el manejo de información o de decisiones, así como la falta de autonomía en los trabajos individuales o de grupo afectan negativamente que se lleve a cabo el proceso de la innovación. Por último se determinan las variables de las habilidades directivas que se van a analizar en esta investigación se definen a continuación:

Resumiendo, analizando las variables dependientes e independientes que están involucradas en el estudio con los diversos temas de definir una empresa, las PyMEs, el capital humano que está representado en esta investigación por el gerente o el administrador podemos establecer que es de suma importancia la función de los mismos en las empresas.

Definitivamente, el capital humano, en este caso, el gerente o mandos directivos de las PyMEs, deben de contar con habilidades gerenciales, ya que ellos se encargan de articular los recursos necesarios para que funcionen los procesos dentro de las organizaciones, para ello, se necesita que los administradores que empleen esta características en los procesos organizacionales como la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control.

En el marco teórico se determinó establecer la relación que existen dentro de este fenómeno administrativo, es de gran importancia poder establecer la conexión que existe en las PyMEs, las habilidades gerenciales del capital humano y el proceso administrativo.

Esto permitirá verificar si los gerentes o mandos directivos de estas organizaciones de comercio al por mayor que traten de fomentar el desarrollo de las habilidades gerenciales para lograr las metas y objetivos establecidos en sus planes estratégicos.

Dentro del análisis del marco teórico se identificaron algunas variables de mayor importancia de las habilidades gerenciales como lo son el manejo del estrés laboral, la solución de problemas, la innovación, la motivación laboral y el liderazgo que son de suma importancia en el manejo de la organización.

Por otro lado, en la variable del proceso administrativo derivado del análisis realizado de los diferentes autores teóricos en el área y los estudios sobre dicho tema se desprenden las variables de planeación, la organización, la dirección y el control.

## 2.5 Modelo gráfico propuesto.

Con el análisis realizado hasta el momento, se puede establecer una propuesta de un modelo gráfico que permitirá analizar la relación que existe entre las dos variables dentro de las PyMEs, tal y como se muestra en la Tabla 10.

**Tabla 10. Modelo gráfico propuesto.**

| <b>VARIABLES INDEPENDIENTES (Causa)</b>    | <b>VARIABLE DEPENDIENTE (Efecto)</b>  |
|--|---|
| <b>Habilidades gerenciales</b>             |   |
| X <sub>1</sub> = Manejo del estrés laboral | <b>Y = Proceso administrativo:</b><br>(Planeación, Organización, Dirección y Control) |
| X <sub>2</sub> = Solución de problemas     |   |
| X <sub>3</sub> = Motivación laboral        |   |
| X <sub>4</sub> = Liderazgo                 |   |
| X <sub>5</sub> = Innovación                |   |

*Fuente: Elaboración propia.*

## 2.6 Hipótesis.

Las habilidades gerenciales relativas al manejo del estrés laboral, solución de problemas, motivación laboral, liderazgo e innovación de los directivos de las PyMEs, están relacionadas directamente con el mejor funcionamiento del proceso administrativo.

### 2.6.1 Hipótesis operativas de la investigación.

H<sub>1</sub>: La habilidad de manejo del estrés laboral de los directivos tiene una vinculación positiva con la mejora del funcionamiento del proceso administrativo.

H<sub>2</sub>: La habilidad de solución de problemas de los directivos tiene una relación positiva con la mejora del funcionamiento del proceso administrativo.

H<sub>3</sub>: La habilidad de motivación laboral de los directivos tiene una asociación positiva con la mejora del funcionamiento del proceso administrativo.

H<sub>4</sub>: La habilidad del liderazgo de los directivos tiene un nexo positivo con la mejora del funcionamiento del proceso administrativo.

H<sub>5</sub>: La habilidad de innovación de los directivos tiene una conexión positiva con la mejora del funcionamiento del proceso administrativo.

Como conclusión, se realizó una amplia revisión de literatura de las variables que involucran el estudio con los diferentes autores más recientes a la fecha, posteriormente, se construyó un modelo gráfico donde se determinaron como variables independientes el manejo del estrés laboral, la solución de problemas, la motivación laboral, el liderazgo y la innovación.

Como variable dependiente dentro del modelo gráfico antes mencionado, se obtuvo el proceso administrativo que está conformado por los procesos de planeación, organización, dirección y control, posteriormente se planteó una hipótesis general del estudio y varias hipótesis operativas para cada variable las cuales se analizan en el capítulo IV de resultados de la investigación.

### **CAPÍTULO III. MÉTODO DEL ESTUDIO.**

El presente capítulo está conformado por la metodología donde se establece el tipo de estudio, el universo de estudio, la población y el muestreo; a su vez, para desarrollar el instrumento de medición se plasma el cuadro de operacionalización de variables.

También se realiza una descripción del trabajo de campo donde se entrevistaron a los directivos de las PyMEs que brindaron información importante para este estudio, y por último, en este capítulo se describe la manera de cómo se realizó la captura y codificación de los datos en la validez con los expertos y confiabilidad mediante el análisis estadístico.

#### **3.1 Tipo de estudio.**

El tipo de investigación que se realizó es correlacional, ya que tiene como meta evaluar la relación que existe entre las variables y su propósito principal es saber cómo se pueden comportar las variables, conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

También según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la investigación es del tipo descriptiva, debido a que explicará las características y habilidades de los gerentes dentro del funcionamiento del proceso administrativo en su empresa.

El estudio busca mostrar las cualidades directivas más importantes en el proceso administrativo mediante la recolección de datos con un instrumento construido de acuerdo a las necesidades de medición de la investigación.

El enfoque de la investigación es cuantitativo debido a que, se considera una hipótesis que involucra las variables dependiente e independiente planteadas antes de recolectar los datos, se procesará la información con métodos estadísticos apoyada de una segmentación para determinar la población y muestra a analizar.

Esta investigación se realizó mediante un proceso estructurado buscando la validez de contenido y confiabilidad de la investigación (Marradi, Archenti y Piovani, 2011).

Basado en Hernández, Fernández y Baptista (2010), se diseñó la investigación de tipo no experimental, ya que no se manipularon deliberadamente las variables debido a que se realizó de manera transversal, ya que el fenómeno se estudió en un momento del tiempo, es decir una fecha determinada del calendario y con un diseño estructurado, ya que estaban planeadas las actividades.

Por último, la investigación es de tipo social, debido a que aborda un problema económico que afecta a la sociedad en general por la importancia del sector PyME a nivel nacional (Corbetta, 2003).

Dicha problemática económica se refiere a la permanencia de las PyMEs en el mercado, ya que ellas generan una gran cantidad de empleos y que su vez funcionan en gran medida por el grado de aplicación de las habilidades de los gerentes y el funcionamiento del proceso administrativo.

### **3.2 Universo de estudio, población y muestreo.**

El universo de estudio de la investigación fueron las PyMEs del sector comercio de la región sur del estado de Sonora.

En este estudio se analizaron los mandos directivos o gerentes. Actualmente, la micro empresa representa el 91.97% de las unidades empresariales en el estado de Sonora para el año 2009, como demuestra en la Tabla 11.

La pequeña empresa representa el 6.48%, por lo que el sector de la PyMEs representa del 98.45% del total de unidades empresariales en el estado de Sonora, cifra un poco menor a la que corresponde a nivel nacional para este sector que es de 98.99% (INEGI, 2010).

**Tabla 11. Estratos empresariales y porcentajes de participación en Sonora (INEGI, 2010).**

| <b>Estratos empresariales</b> | <b>Rango de empleados</b> | <b>Número de empresas</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-------------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------|
| Micro empresa                 | 0 a 10                    | 99,074                    | 91.97%            |
| Pequeña empresa               | 11 a 50                   | 6,891                     | 6.48%             |
| Mediana empresa               | 51 a 250                  | 1,378                     | 1.3%              |
| Grande empresa                | 250 en adelante           | 290                       | 0.25%             |
| <b>Total</b>                  |                           | <b>107,723</b>            | <b>100%</b>       |

*Fuente: Elaboración propia.*

Para efectos del muestreo, primeramente, se realizó una consulta el 15 de agosto del 2014 en Consejo para la Promoción Económica de Sonora (COPRESON) de la Secretaria de Economía (SE), el cual mostró un censo de 101 PyMEs ubicadas en Ciudad Obregón, Sonora, México.

Posteriormente, una consulta realizada en el SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano) realizada al día 26 de abril del 2014, arrojó un padrón de 1,892 PyMEs registradas que en el municipio de Cájeme (Ciudad Obregón) que interactúan en diferentes sectores, el cual integra un registro completo de las empresas existentes, accesible a confederaciones, autoridades, empresas y público en general, vía internet y que no obliga a la empresas a registrarse, cada una de ellas lo hace por voluntad propia y este pertenece a la SE (Secretaria de Economía).

Para finalizar, el 15 de agosto del 2015, se investigó vía internet de una nueva versión interactiva de información, identificación y ubicación fundamentalmente en un universo, las unidades económicas del país que se desenvuelven en los diferentes sectores de la industria, el comercio y los servicios. A esta versión se le denomina Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

De la búsqueda realizada para determinar la población, arrojó que la población del estudio a analizar son las PyMEs del sector comercio con un rango de 31 a 250 empleados en Ciudad Obregón, las cuales ascienden a 380 donde se entrevistarán a los mandos directivos o gerentes de las empresas (Ver anexo 3).

El tipo de muestreo de acuerdo a Creswell, Clark y Garrett (2008), el tamaño de la muestra se calculó en función de la heterogeneidad de la distribución de la variable que se estudia en la población, los niveles de confianza y de precisión deseados, de ahí se calculó la muestra con un margen de error del 5% y nivel de confianza del 95%, la cual indicó una muestra de 192 directivos de las PyMEs.

A continuación, se describe el cálculo del tamaño de la muestra que es uno de los aspectos a concretar en las fases previas de la investigación; determina el grado de credibilidad para los resultados que se obtengan (Aguilar, 2005).

Para el cálculo del tamaño de la muestra, la fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{K^2 \times P \times Q \times N}{(E^2 \times (N - 1)) + K^2 \times P \times Q}$$

Donde:

N: Es el tamaño de la población o universo o el número total de posibles encuestados en la investigación.

K: Es una constante el nivel de confianza, la cual indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos. El porcentaje de confianza y los valores K más utilizados para un margen de error del 5%, se muestran en la Tabla 12.

**Tabla 12. Niveles de confianza para la determinación de la muestra.**

| K                  | Niveles de confianza |      |      |      |      |       |     |
|--------------------|----------------------|------|------|------|------|-------|-----|
|                    |                      | 1.15 | 1.28 | 1.44 | 1.65 | 1.96  | 2   |
| Nivel de confianza | 75%                  | 80%  | 85%  | 90%  | 95%  | 95.5% | 99% |

*Fuente: Elaboración propia.*

E: Es el error muestral deseado; la diferencia que puede haber entre el resultado que se obtenga preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría si se preguntará al total de ella.

P: Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.

Q: Es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir  $1-p$ .

n: Es el tamaño de la muestra o número de encuestas que se van a aplicar.

Una fórmula muy extendida que orienta sobre el cálculo del tamaño de la muestra para datos globales es la siguiente:

Dónde:

n= Muestra

N= 380 PyMEs de comercio

K= 95%=1.96

E= 5% = .05

P= 50% = .50

Q= 1-P = 1-.5 =.50

Sustituyendo:

Para el cálculo del tamaño de la muestra, la fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{K^2 \times P \times Q \times N}{(E^2 \times (N - 1)) + K^2 \times P \times Q}$$

$$n = \frac{1.96^2 \times .50 \times .50 \times 380}{(.05^2 \times (380-1) + 1.96^2 \times .50 \times .50)}$$

$$n = \frac{364.952}{.9475 + .9604}$$

$$n = \frac{364.952}{1.9079}$$

Resultado:

n = 191.78

Por lo tanto, redondeando la muestra resulta ser de 192 directivos.

Otro ejercicio para determinar el tamaño de la muestra se realizó con una hoja de Excel, la cual se muestra en la Figura 4 (Rositas 2015).

**Figura 4. Tamaño muestral del total de PyMEs.**

| APLICACIÓN DE FORMULA PARA CALCULAR TAMAÑO MUESTRAL de ATRIBUTO |                           |                 |  |
|---|---------------------------|-----------------|--|
| P =   | 50%                       | ← Criterios     | Porcentaje del evento de interés             |
| Q =   | 50%                       |                 | Complemento a 100%                           |
| N =   | 380                       |                 | Tamaño de la población                       |
| e =   | 5%                        |                 | Error tolerable en porcentaje estimado       |
| Confianza=  | 95%                       |                 | Expectativa que sea una de los 95 de / 100.. |
| Area=   | 0.975                     | Area acumulada. | intervalos que estiman correctamente .       |
| Z =   | 1.95996398                |                 | Parametro de Gauss equivalente al Area       |
| Num =   | NPQ =                     | 95              | Cálculo intermedios                          |
| Denom1 =  | (N-1)(e/z) <sup>2</sup> = | 0.24665         |  |
| Denom2 =  | PQ =                      | 0.25            |  |
| n= NPQ / ((N-1)(e/z) <sup>2</sup> + PQ)                         |                           |                 |  |
| Muestra calculada   | n=                        | 191             | ← Regresa a Alternativas de cálculo          |

EN ESTA AREA AMARILLA Usted ALIMENTA SUS DATOS

Autor: Dr. Juan Rositas-Mtz

Fuente: Adaptado de Rositas (2015).

### 3.3 Operacionalización de variables.

La operacionalización de las variables consiste en definir el concepto de la misma y la forma en que se medirá o validará a través de preguntas de una encuesta que integra diversos constructos.

Es por ello que, la validez de los constructos es una medida operacional para los conceptos usados; es importante, pues permite definir las variables de una investigación para que otro investigador les dé el mismo significado a los términos de una hipótesis; otra ventaja es que se pueda comparar la investigación con otras similares; por último, ayuda a evaluar adecuadamente los resultados de la investigación (Miguel, 2006).

El detalle de la operacionalización de variables se muestra la Tabla 13. Este proceso consiste en una secuenciación que comienza con una operacionalización conceptual, que consiste en definir conceptualmente la variable que significa en el contexto de la investigación mediante un proceso de llevar una variable del nivel abstracto a un plano concreto y esto se refiere a que la variable sea medible. En lo que se refiere a las variables independientes “X” (Causa), éstas buscan analizar las habilidades gerenciales que estarán representadas por la capacidad del manejo del estrés laboral, la solución de problemas, motivación laboral, el liderazgo y la innovación. Por otro lado, la variable dependiente “Y” (Efecto), se refiere al proceso administrativo que considera los siguientes aspectos: la planeación, la organización, la dirección y el control. Para integrar las variables antes mencionadas, se realizaron preguntas a los directivos o gerentes de las PyMEs con el fin de analizar la relación existente entre ellas.

**Tabla 13. Cuadro de operacionalización de variables.**

| Variable                         | Definición de la variable  | Ítems   |
|----------------------------------|--|---|
| <b>Manejo del estrés laboral</b> | El estrés laboral es un estado mental negativo, que lo asocian con malos hábitos para la salud que puede acarrear consigo enfermedades como el agotamiento, la poca motivación y bajo rendimiento, en los empleados, de ahí que la salud y energía son relevantes ya que facilitan el afrontamiento del estrés (Barona, 2003). | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mis actividades, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.</li> <li>2) Doy prioridad a las cosas más importantes dentro de mi trabajo y vida personal.</li> <li>3) Procuero realizar ejercicio físico o practico algún deporte para mantenerme en forma y evitar enfermedades.</li> <li>4) En mis tiempos libres busco realizar actividades que me permitan olvidarme de mis obligaciones personales y laborales.</li> <li>5) Practico técnicas de relajación temporal tales como la respiración profunda y relajación muscular.</li> <li>6) Trato de mantener un equilibrio en mi vida personal y laboral.</li> </ol> Adaptado de Pérez, Barroso, Escalante y Eliseo (2009). |

|                              |   |   |
|------------------------------|---|---|
| <b>Solución de problemas</b> | <p>Sánchez, Varas, Pérez y Alvarado (2010) definen la resolución de problemas como una competencia de los directivos de las empresas, ya que deben desarrollar una estrategia para lograr solucionar problemas que afectan fundamentalmente la productividad y competitividad.</p>                      | <p>7) Planteo explícitamente cual es el problema y evito tratarlo hasta que lo haya definido.<br/> 8) Genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.<br/> 9) Defino el problema antes de proponer soluciones y genero alternativas.<br/> 10) Pienso en el problema desde el punto de vista lógico e intuitivo.<br/> 11) Evito escoger una solución a los problemas hasta que he desarrollado muchas alternativas posibles.<br/> Adaptado de Pérez, Barroso, Escalante y Eliseo (2009).</p>   |
| <b>Motivación laboral</b>    | <p>La motivación laboral es lo que impulsa al trabajador a realizar acciones o comportamientos para la alcanzar las metas de la empresa, el trabajador espera recibir una distinta del dinero como es el reconocimiento por parte de los superiores y compañeros (García, 2012).</p>                    | <p>12) Motivo a la persona con recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una tarea.<br/> 13) Utilizo diferentes tipos de motivación para reforzar los desempeños de mis subordinados.<br/> 14) Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes para que se motiven mis empleados.<br/> 15) Me aseguro que la persona reciba retroalimentación por el desempeño de su tarea.<br/> 16) Estímulo al trabajador a establecer metas que sean desafiantes, específicas y limitadas de tiempo.<br/> 17) Promuevo que el trabajador sienta tratado justa y equitativamente.<br/> 18) Doy cumplidos y reconocimiento a los logros significativos de los empleados.<br/> Adaptado de Pérez, Barroso, Escalante y Eliseo (2009).</p> |
| <b>Liderazgo</b>             | <p>El liderazgo consiste en la influencia de la gerencia en las conductas de los empleados y se ha ligado a menudo a la credibilidad que transmiten los directivos ya que a busca básicamente el trabajo de equipo como pieza clave para alcanzar las metas de la empresa (Silla y Rodríguez 2008).</p> | <p>19) Busco fomentar la credibilidad entre los miembros de un equipo de la empresa.<br/> 20) Sé cómo influenciar positivamente a los miembros de un equipo de trabajo.<br/> 21) Soy claro acerca de los objetivos y de lo que quiero lograr con el equipo.<br/> 22) Soy consistente y perseverante acerca de lo que quiero lograr.<br/> 23) Forjo una base común de acuerdos antes de avanzar con el logro de metas.<br/> 24) Establezco metas con las que estén de acuerdo mis subordinados.<br/> Adaptado de Pérez, Barroso, Escalante y Eliseo (2009).</p>  |
| <b>Innovación</b>            | <p>La innovación en las empresas a crear valor a través del desarrollo de una idea nueva, este proceso se concreta con la creación de nuevos productos, servicios, procesos o de negocios o técnicas administrativas y organizacionales (Rodríguez y Giraldo, 2011).</p>                                | <p>25) He propuesto la creación o mejoramiento de nuevos productos en mi organización.<br/> 26) He creado ideas en mi empresa para establecer nuevos procesos o mecanismos que mejoren las técnicas de tácticas trabajo.<br/> 27) He planteado a mis superiores la integración de un nuevo sistema que pueda ayudar a mejorar el rendimiento y productividad en la empresa.<br/> 28) He buscado nuevos clientes o mercados potenciales donde la empresa pueda colocar sus productos.<br/> 29) He participado en algún tipo de propuesta tecnológica que mejore algún proceso dentro de la empresa.<br/> Creado a partir de la revisión de literatura.</p>   |

| Variable                      | Definición de la variable  | Ítems  |
|-------------------------------|--|--|
| <b>Proceso administrativo</b> | El proceso administrativo por sus características se basa en planear, organizar, dirigir y controlar; implica además otros elementos de carácter humano, social, cultural, económico, geográfico lo cual permite a la empresa alcanzar sus objetivos (Cortés, 2013). | <p>30) En la empresa donde laboro se tiene debidamente planteada la filosofía empresarial como la misión, visión y valores.</p> <p>31) En la organización se determinan los objetivos a seguir por cada departamento.</p> <p>32) En mi lugar de trabajo de realizan pronósticos para anticipar los problemas futuros.</p> <p>33) En mi institución se establecen políticas, procedimientos y métodos de desempeño.</p> <p>34) Dentro de la empresa existe un organigrama debidamente establecido por departamentos.</p> <p>35) En la empresa se establecen y difunden los requisitos del puesto.</p> <p>36) En mi trabajo se seleccionan y colocan a los individuos en un puesto adecuado.</p> <p>37) En la organización se me orienta hacia el logro de las metas mediante una comunicación eficaz.</p> <p>38) En la empresa existe una de supervisión directa donde se fomenta la confianza.</p> <p>39) La institución busca que los miembros realicen sus actividades con todo su potencial.</p> <p>40) En mi trabajo se tiene bien identificados a las autoridades y directivos.</p> <p>41) Los directivos de la empresa conducen a sus subordinados para que hagan su mejor esfuerzo.</p> <p>42) Dentro de la organización a la que pertenezco se establecen medias de control.</p> <p>43) En la institución se evalúan resultados en base a estándares de desempeño.</p> <p>44) En la empresa se toman decisiones en base a los resultados obtenidos</p> <p>45) En la empresa se comparan los resultados con los de años anteriores.</p> <p>46) En mi trabajo se evalúan los resultados en base a la planeación establecida.</p> |
|                               |  | Adaptado de Martínez (2008).   |

---

*Fuente: Elaboración propia.*

### 3.4 Elaboración de instrumentos de medición.

Para el instrumento de medición, primeramente, se elaboró un cuestionario con 34 ítems derivado de la revisión de literatura y se realizó una prueba piloto con la aplicación de 2 encuestas con gerentes al azar de otra población no involucrada en el estudio final. En la etapa capturar y procesar los datos para calcular la regresión lineal múltiple del software SPSS, versión 21, se obtuvieron indicadores aceptables que permitieron constatar que el instrumento permitía medir las variables.

Posteriormente después de la prueba de validez y confiabilidad, se corrigieron y agregaron ítems quedando conformado el cuestionario con 46 para tratar de explicar las variables desarrolladas en el marco teórico (Anexo 2).

La validez de contenido está relacionada con lo adecuado de la selección de los ítems; es decir los ítems incluidos en el instrumento reflejan efectivamente el contenido de su dominio si el contenido de su dominio está bien definido, en caso de una dificultad en la definición del contenido del dominio, es necesario acudir a un grupo de expertos que permitan establecer aspectos relevantes de ese dominio (Mendoza y Garza, 2009).

Asimismo, la validación y confiabilidad de contenido se considera una condición necesaria aunque no suficiente; es entendida como el grado en el que se incluyen todos los elementos representativos de lo que se pretende medir.

Hoy en día, existen varios procedimientos para valorar la validez de contenido de un cuestionario (Gil y Ezama, 2012), es por ello que, se realizó mediante la validación de expertos y una prueba piloto.

Es importante mencionar que, en esta tesis doctoral los ítems a evaluar han sido seleccionados a partir de una extensa revisión de literatura. La pertinencia de los ítems se definieron inicialmente para este estudio se sujetó a tres etapas.

La primera consistió en clasificar y ubicar los ítems en un constructo o variable. En esta primera etapa, cinco jueces recibieron la definición de cada compatibilidad entre su opinión y el proyecto del constructo tiene un valor de uno y la no compatibilidad tiene un valor de cero. Posteriormente, se realizó el análisis de los resultados de los cinco jueces por ítem, donde aquellos ítems que tuvieron un índice igual o menor a tres de concordancia entre los jueces se conservaron.

La segunda etapa, consistió en la evaluación de grado de relevancia. Esta etapa permitió evaluar el grado de relevancia de los ítems que superaron la primera etapa. Y la tercera etapa, fue con otro grupo de 5 jueces. Se evaluó el grado de importancia; es decir los jueces evaluaron los ítems con un rango de uno a cuatro, donde uno es irrelevante, dos es poco relevante, tres es relevante y, cuatro es muy relevante.

Por último, para cada ítem se calculó su media y aquellos que estuvieron por debajo de dos fueron eliminados, este proceso se realizó mediante un análisis de los datos recabado con los expertos en las dos diferentes etapas de este proceso de validación y confiabilidad (Anexo 3).

### **3.5 Descripción del trabajo de campo.**

Para recabar la información necesaria, se utilizó un cuestionario, el cual se construyó de acuerdo a las necesidades de la investigación.

1. Primeramente, basada en la información de las empresas que brinda el DENUE se ubicó la muestra a la que se le va aplicar el cuestionario.
2. Se solicitó una cita para una entrevista con gerentes de las PyMEs para la validación del cuestionario, confiabilidad y prueba piloto.
3. Posteriormente, se acudió a aplicar el instrumento de medición a los gerentes seleccionados para el estudio.
4. Se procesó y analizó la información recabada para determinar los resultados de la investigación.
5. También se redactaron las conclusiones y recomendaciones del estudio mediante la discusión de los resultados.
6. Por último, se determinaron las líneas de investigación a futuro de este proyecto.

### **3.6 Captura y manual de codificación.**

La captura de los datos se hizo manualmente en el sistema SPSS, versión 21 y se codificó de acuerdo a las necesidades del estudio para determinar los diferentes indicadores estadísticos que puedan servir para establecer conclusiones y recomendaciones de la investigación.

### 3.7 Confiabilidad.

En una tercera etapa, el instrumento se puso a prueba mediante un piloto con 60 encuestas que serán parte de la muestra total y se aplicó un análisis factorial para validar el constructo y la confiabilidad del instrumento.

Este análisis se realizó a través del índice de alfa de Cronbach, la cual mide la consistencia interna de cada constructo, de donde no se eliminaron ítems debido a que su confiabilidad fue aceptable como se muestra en la 14 del análisis de fiabilidad.

Para medir la confiabilidad del instrumento, se aplicó una prueba piloto de 60 encuestas a directivos de otra población diferente al azar que no participarán en el estudio final y que cumplan con el perfil similar a los directivos de la investigación. En análisis de fiabilidad para cada constructo se puede observar en la Tabla 14.

Todos los indicadores fueron satisfactorios y estuvieron por encima del promedio aceptado para el alfa de Cronbach, el cual debe de estar por arriba de 0.70.

Esto genera mayor confianza y representatividad a las variables involucradas en la investigación, por lo tanto, valores de consistencia interna inferiores a 0.70 indican una pobre correlación entre los ítems (Campo y Oviedo, 2008).

**Tabla 14. Análisis de fiabilidad.**

| Variable                                   | Alfa de Cronbach | Número de elementos |
|--|------------------|---------------------|
| Y = Proceso administrativo                 | 0.955            | 17                  |
| X <sub>1</sub> = Manejo del estrés laboral | 0.730            | 6                   |
| X <sub>2</sub> = Solución de problemas     | 0.800            | 5                   |
| X <sub>3</sub> = Motivación laboral        | 0.663            | 7                   |
| X <sub>4</sub> = Liderazgo                 | 0.819            | 6                   |
| X <sub>5</sub> = Innovación                | 0.829            | 5                   |

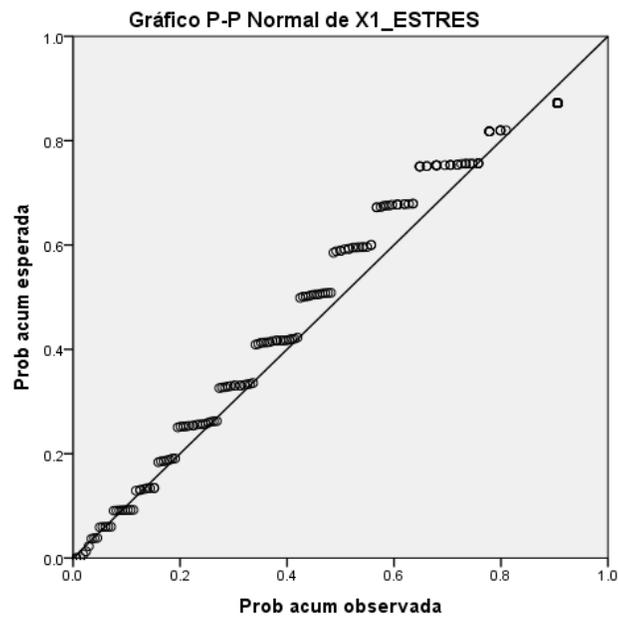
*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el SPSS v.21.*

### 3.8 Pruebas de normalidad.

A continuación, se muestran las imágenes de las pruebas de normalidad para cada variable, donde estas pruebas se utilizan para determinar si el conjunto de datos está bien modelado por una distribución normal.

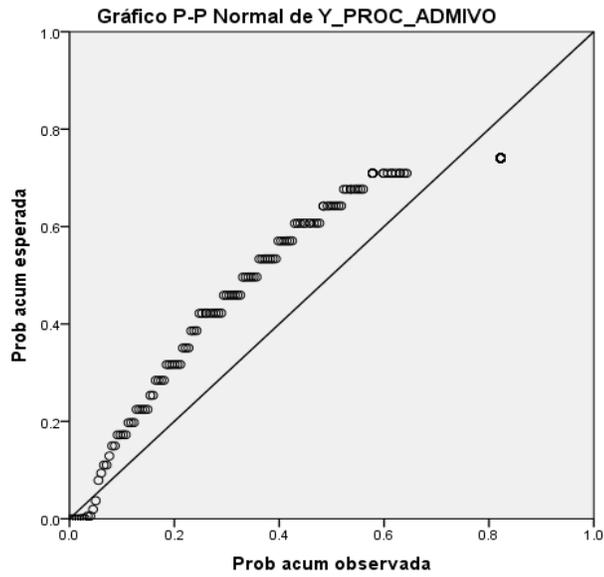
Las Figuras 5, 6, 7, 8, 9 y 10, muestran la normalidad de los datos, ya que éstos se distribuyen normalmente (Nieves y Domínguez, 2009).

**Figura 5. Prueba de Normalidad para Y.**



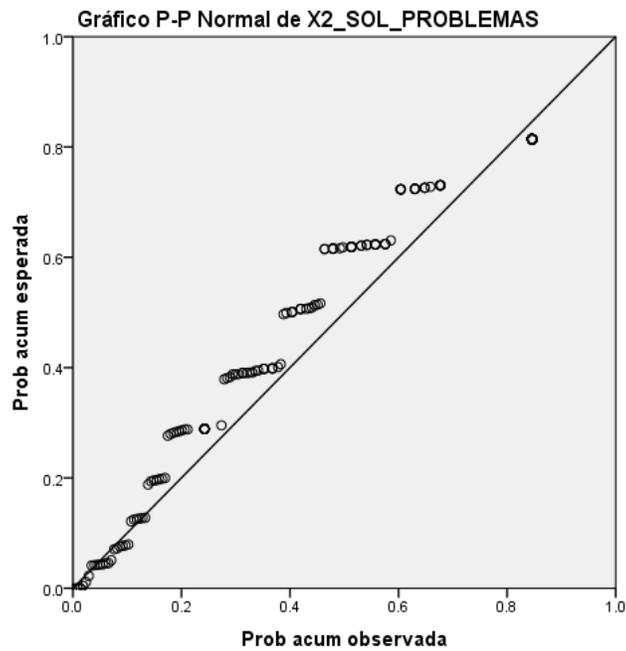
*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 6. Prueba de Normalidad  $X_1$ .**



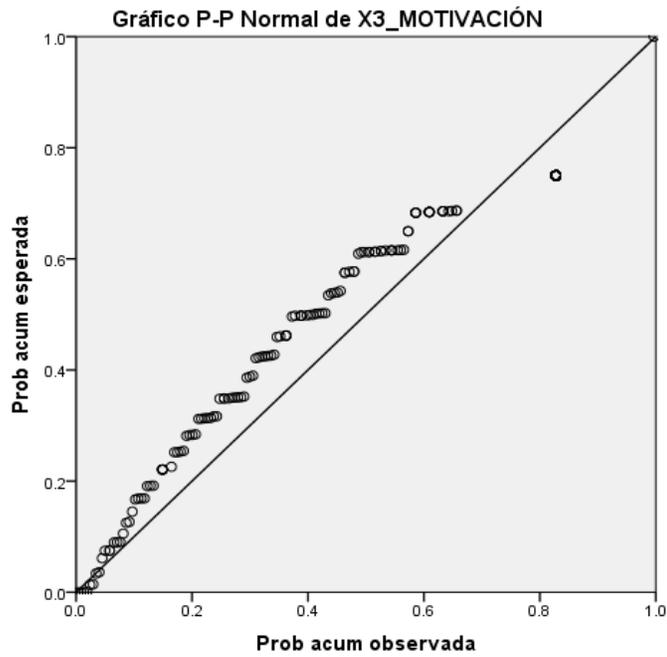
*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 7. Prueba de Normalidad  $X_2$ .**



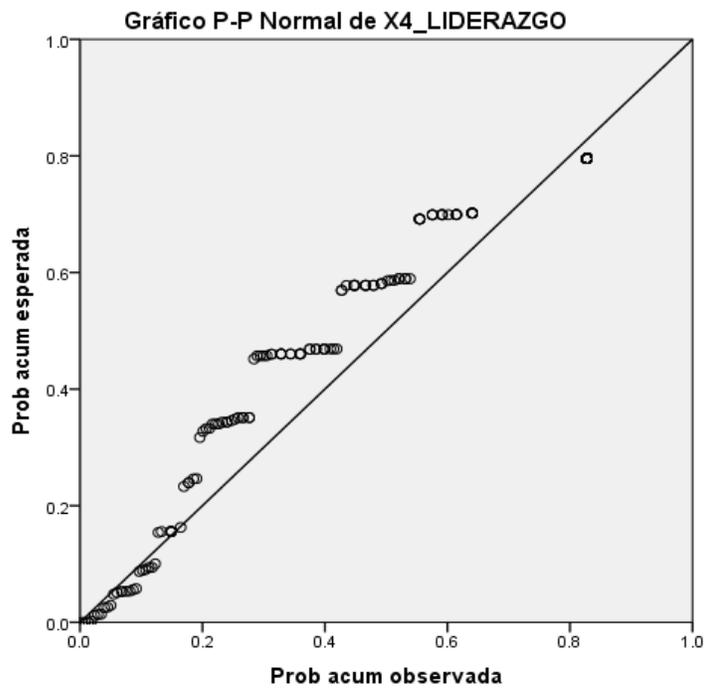
*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 8. Prueba de Normalidad X<sub>3</sub>.**



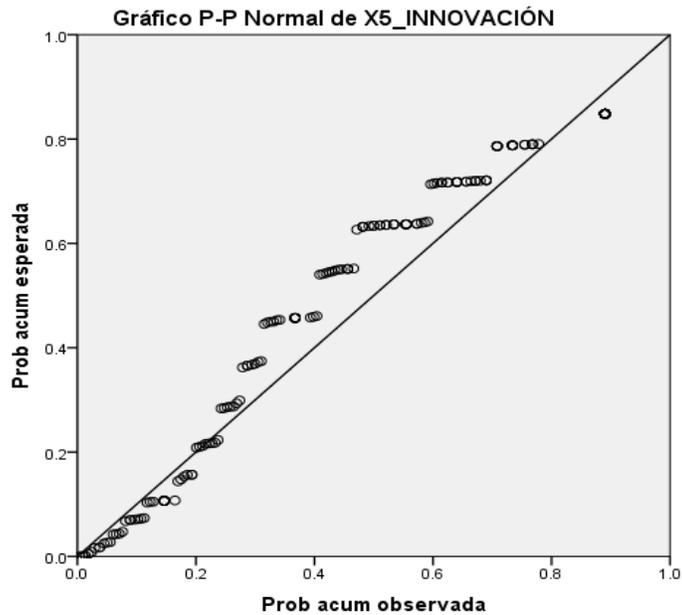
*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 9. Prueba de Normalidad X<sub>4</sub>.**



*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 10. Prueba de Normalidad X<sub>5</sub>.**



*Fuente: Elaboración propia.*

Concluyendo, en el capítulo III, se realizaron actividades como la definición del tipo de estudio que se realizó en la investigación, así como su universo de estudio, población y muestreo para la aplicación del instrumento.

También se mostraron las dimensiones para la operacionalización de las variables y cuáles son los ítems para cada una de ellas, así como de donde se construyó y adaptó el instrumento.

Finalmente, se describe el trabajo de campo, la manera de cómo se capturaron y codificaron los datos en el software SPSS, versión 21 y, por último, se mostró como se validó y se le dio la confiabilidad al instrumento de medición utilizado en el estudio.

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

En el capítulo IV se realizó el análisis descriptivo y el análisis estadístico de los resultados, mediante el procesamiento de los datos en el software SPSS, versión 21, resultado de la recolección de datos con el instrumento aplicado a los directivos. Ya tabulados los datos, se procedió a calcular los modelos e indicadores que permitieron establecer una relación entre las diferentes variables.

### 4.1 Análisis descriptivo.

A continuación, en las Tablas 15 y 16, se muestran la estadística descriptiva de la investigación.

**Tabla 15. Estadística descriptiva de los datos.**

|                          | Y<br>Proc<br>Admivo | X <sub>1</sub><br>Estrés | X <sub>2</sub><br>Solución<br>Problemas | X <sub>3</sub><br>Motivación<br>Laboral | X <sub>4</sub><br>Liderazgo | X <sub>5</sub><br>Innovación |
|--------------------------|---------------------|--------------------------|---|---|-----------------------------|------------------------------|
| <b>Válidos</b>           | 192                 | 192                      | 192                                     | 192                                     | 192                         | 192                          |
| <b>N Perdidos</b>        | 0                   | 0                        | 0                                       | 0                                       | 0                           | 0                            |
| <b>Media</b>             | 4.5968              | 4.1558                   | 4.3842                                  | 4.5326                                  | 4.5506                      | 4.0945                       |
| <b>Mediana</b>           | 4.7507              | 4.3229                   | 4.5921                                  | 4.7300                                  | 4.6652                      | 4.3954                       |
| <b>Moda</b>              | 5.00                | 5.00                     | 5.00                                    | 5.00                                    | 5.00                        | 5.00                         |
| <b>Desviación típica</b> | 0.50209             | 0.74268                  | 0.68928                                 | 0.69250                                 | 0.54410                     | 0.87921                      |
| <b>Varianza</b>          | 0.252               | 0.552                    | 0.475                                   | 0.480                                   | 0.296                       | 0.773                        |
| <b>Rango</b>             | 2.05                | 4.00                     | 4.00                                    | 7.63                                    | 2.99                        | 4.00                         |
| <b>Mínimo</b>            | 2.95                | 1.00                     | 1.00                                    | 1.27                                    | 2.01                        | 1.00                         |
| <b>Máximo</b>            | 5.00                | 5.00                     | 5.00                                    | 8.90                                    | 5.00                        | 5.00                         |
| <b>Suma</b>              | 275.81              | 797.91                   | 841.77                                  | 870.26                                  | 873.72                      | 786.15                       |

*Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en el SPSS, v.21.*

**Tabla 16. Estadística descriptiva de los demográficos.**

|                          | Género  | Edad    | Estado civil | Estudios | Puesto  | Antigüedad |
|--------------------------|---------|---------|--------------|----------|---------|------------|
| <b>Válidos</b>           | 192     | 192     | 192          | 192      | 192     | 192        |
| <b>N Perdidos</b>        | 0       | 0       | 0            | 0        | 0       | 0          |
| <b>Media</b>             | 1.4583  | 2.4010  | 3.1875       | 2.4271   | 2.7292  | 2.5365     |
| <b>Mediana</b>           | 1.0000  | 2.0000  | 4.0000       | 3.0000   | 3.0000  | 2.0000     |
| <b>Moda</b>              | 1.00    | 2.00    | 4.00         | 3.00     | 3.00    | 2.00       |
| <b>Desviación típica</b> | 0.49956 | 0.97110 | 0.98483      | 0.89495  | 1.42879 | 1.14349    |
| <b>Varianza</b>          | 0.250   | 0.943   | 0.970        | 0.801    | 2.041   | 1.308      |
| <b>Rango</b>             | 1.00    | 4.00    | 3.00         | 3.00     | 4.00    | 4.00       |
| <b>Mínimo</b>            | 1.00    | 1.00    | 1.00         | 1.00     | 1.00    | 1.00       |
| <b>Máximo</b>            | 2.00    | 5.00    | 4.00         | 4.00     | 5.00    | 5.00       |
| <b>Suma</b>              | 280.00  | 461.00  | 612.00       | 466.00   | 524.00  | 487.00     |

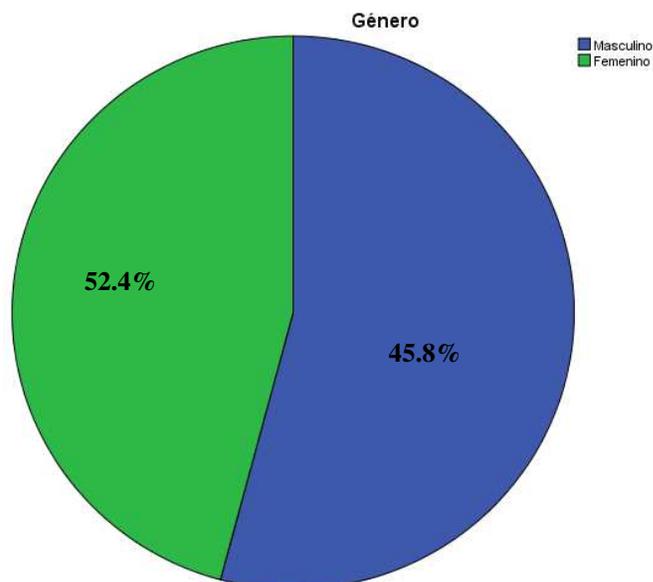
*Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en el SPSS, v.21.*

**Tabla 17. Estadística descriptiva del género.**

|         | Género    | Frecuencia | Porcentaje válido |
|---------|-----------|------------|-------------------|
| Válidos | Femenino  | 104        | 54.2%             |
|         | Masculino | 88         | 45.8%             |
|         | Total     | 192        | 100.0%            |

*Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en el SPSS, v.21.*

**Figura 11. Estadística descriptiva del género.**



*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el SPSS v.2.*

En la presente grafica de estadística descriptiva del género, se puede observar que el género femenino es el que predomina en la muestra en los diferentes puestos directivos de la PyMEs ubicadas en Ciudad Obregón.

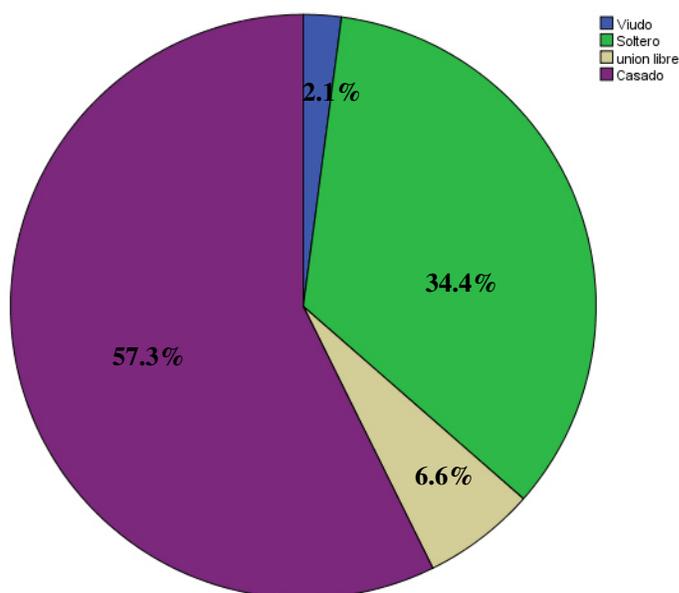
Cabe señalar que, este puede ser un efecto de gran diversidad de género que ha venido dando a través de los últimos años donde las mujeres ya tienen igualdad ante los hombres y pueden ocupar puestos similares de gran jerarquía y responsabilidad, también otro factor importante es que existe un gran número de mujeres que se dedican a la comercialización en la ciudad.

**Tabla 18. Estadística descriptiva del estado civil.**

| Estado Civil | Frecuencia | Porcentaje válido |
|--------------|------------|-------------------|
| Viudo        | 4          | 2.1%              |
| Solter@      | 66         | 34.4%             |
| Unión libre  | 12         | 6.3%              |
| Casad@       | 110        | 57.3%             |
| Total        | 192        | 100.0%            |

*Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en el SPSS, v.21.*

**Figura 12. Estadística descriptiva del estado civil.**



*Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en el SPSS, v.21.*

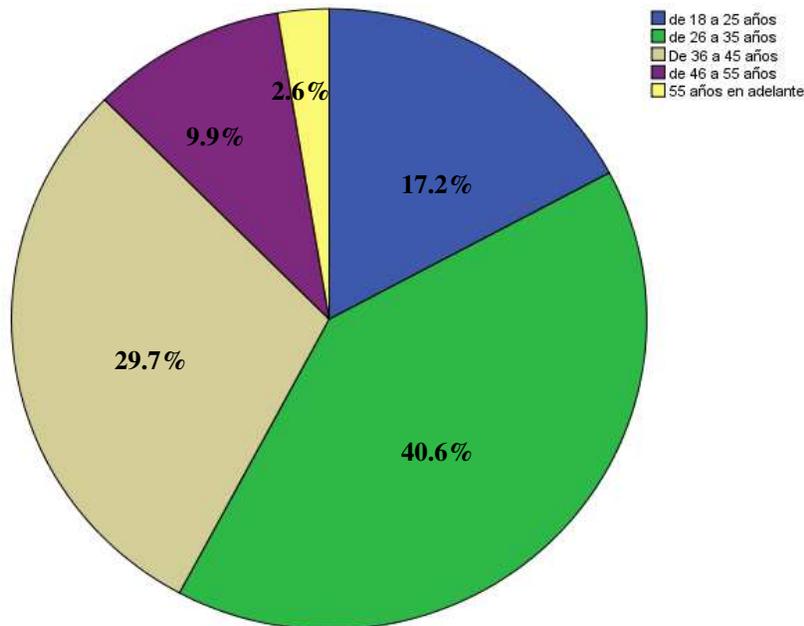
En la Gráfica 12, se puede apreciar que la gran mayoría de los directivos son casados y en segundo lugar, predomina los directivos sin ningún compromiso matrimonial. El perfil del directivo en la PyMEs y en toda empresa puede basarse en la teoría en que las personas que están casados pueden contraer un mayor grado de responsabilidad en sus trabajos.

**Tabla 19. Estadística descriptiva de la edad.**

|         | Edad           | Frecuencia | Porcentaje válido |
|---------|----------------|------------|-------------------|
| Válidos | 18-25          | 33         | 17.2%             |
|         | 26-35          | 78         | 40.6%             |
|         | 36-45          | 57         | 29.7%             |
|         | 46-55          | 19         | 9.9%              |
|         | 55 en adelante | 5          | 2.6%              |
|         | Total          |            | 192               |

*Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en el SPSS, v.21.*

**Figura 13. Estadística descriptiva de la edad.**



*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el SPSS v.2.*

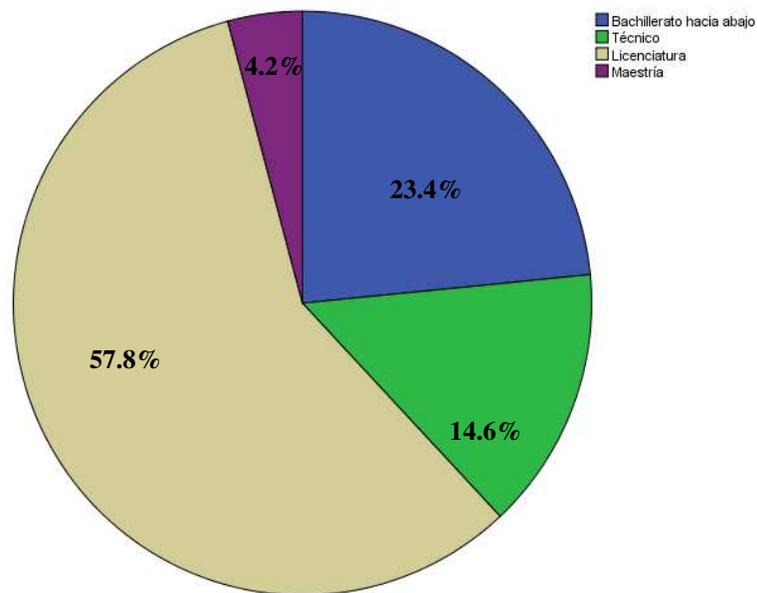
Por otro lado, en cuestión de edad, se puede observar en la Gráfica 13, que los de mayor edad son los directivos de entre los 26 y 36 años y los que menos participación tiene son los de 55 años en adelante. Lo anterior, puede ser debido a que la edad predominante es donde los directivos buscan su madurez laboral y tal vez, los de edad mayor, los factores pueden ser su amplia experiencia y por ende, mayor salario, pueden venir de una jubilación o un despido de otra empresa.

**Tabla 20. Estadística descriptiva de los estudios.**

| Estudios             | Frecuencia | Porcentaje válido |
|----------------------|------------|-------------------|
| Prepa hacia abajo    | 45         | 23.4%             |
| Técnico              | 28         | 14.6%             |
| Válidos Licenciatura | 111        | 57.8%             |
| Maestría             | 8          | 4.2%              |
| Total                | 192        | 100.0%            |

*Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en el SPSS, v.21.*

**Figura 14. Estadística descriptiva del grado de estudios.**



*Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en el SPSS, v.21.*

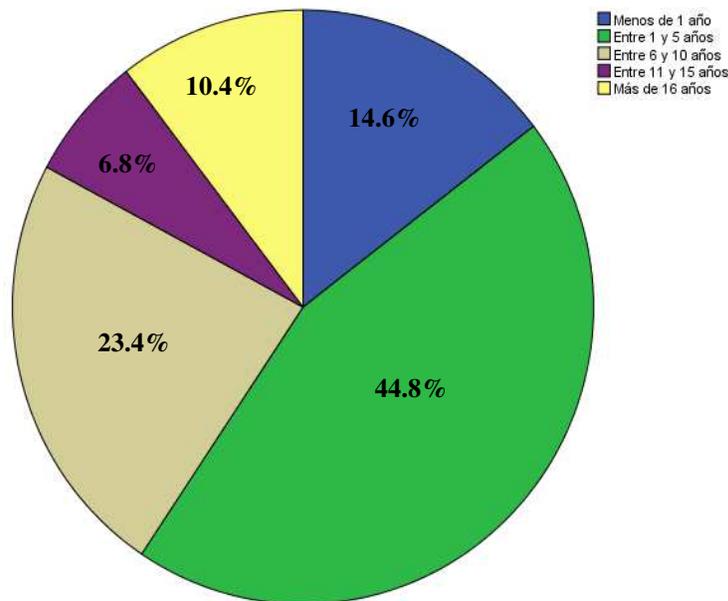
En la parte de los estudios, se puede observar que lo que más predominó son los directivos con estudios de licenciatura, y están apareciendo cada vez más gerentes con maestría aunque no aparece ninguno directivo con Doctorado, también se observa algunos con estudios técnicos y a su vez, se puede apreciar que también todavía existen personas que hacen carrera dentro de las empresas y van ascendiendo de puestos con estudios de preparatoria hacia niveles inferiores de estudios.

**Tabla 21. Estadística descriptiva de la antigüedad.**

|         | Antigüedad         | Frecuencia | Porcentaje válido |
|---------|--------------------|------------|-------------------|
| Válidos | Menos de 1 año     | 28         | 14.6%             |
|         | Entre 1 y 5 años   | 86         | 44.8%             |
|         | Entre 6 y 10 años  | 45         | 23.4%             |
|         | Entre 11 y 15 años | 13         | 6.8%              |
|         | Más de 16 años     | 20         | 10.4%             |
|         | Total              |            | 192               |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el SPSS v.21.

**Figura 15. Estadística descriptiva de la antigüedad.**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en el SPSS, v.21.

Por último, en este análisis se aprecia que los directivos que predominan son aquellos que tienen entre 1 a 5 años de antigüedad, seguidos de los que tienen trabajando en las PyMEs entre 6 a 10 años; en último lugar, aparecen los de 11 a 15 años de antigüedad. Destaca el dato de los directivos que tienen más de 16 años laborando en las empresas y esto se puede deber a que estas organizaciones consideren que son empleados eficientes y leales.

#### **4.2 Análisis estadístico de regresión.**

La siguiente fórmula, representa de forma general el análisis estadístico del modelo de regresión múltiple, el cual indica la dependencia lineal de la variable de respuesta.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \varepsilon$$

Dónde:

Y = Proceso Administrativo

B<sub>0</sub> = Constante del modelo

β<sub>1</sub>...β<sub>5</sub> = Betas del modelo

X<sub>1</sub> = Manejo del estrés laboral

X<sub>2</sub> = Solución de problemas

X<sub>3</sub> = Motivación laboral

X<sub>4</sub> = Liderazgo

X<sub>5</sub> = Innovación

ε = Error o variable aleatoria.

Se realizó una regresión múltiple con todas las variables independientes en relación a la dependiente. Se generaron tres modelos, donde el modelo uno obtuvo una R<sup>2</sup> de 0.506, constituido por la variable X<sub>4</sub>=Liderazgo. Para el modelo dos, se obtuvo una R<sup>2</sup> de 0.532, integrado por las variables de X<sub>4</sub>=Liderazgo y X<sub>3</sub>=Motivación. En el modelo tres, se obtuvo una R<sup>2</sup> de 0.542, representado por las variables X<sub>4</sub>=Liderazgo, X<sub>3</sub>=Motivación y X<sub>1</sub>=Estrés, como se muestra en la Tabla 22, las cuales resultan prácticamente en el límite de lo satisfactorio. El estadístico de Durbin-Watson fue igual a 1.962, lo que permite asumir independencia entre los residuos, es decir no existe auto correlación positiva o negativa entre los residuos, ya que se encuentra en el rango mayor a 1.5 y menor a 2.5 (Hanke y Wichern, 2006).

**Tabla 22. Resultado del modelo de regresión múltiple.**

| Modelo | R     | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> corregida | Error típ. de la estimación | Estadísticos de cambio   |             |     |     | Sig. Cambio en F | Durbin-Watson |
|--------|-------|----------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|-------------|-----|-----|------------------|---------------|
|        |       |                |                          |                             | Cambio en R <sup>2</sup> | Cambio en F | gl1 | gl2 |                  |               |
| 1      | 0.712 | 0.506          | 0.504                    | 0.44319                     | 0.506                    | 194.849     | 1   | 190 | 0.000            |               |
| 2      | 0.729 | 0.532          | 0.527                    | 0.43277                     | 0.025                    | 10.260      | 1   | 189 | 0.002            |               |
| 3      | 0.736 | 0.542          | 0.535                    | 0.42913                     | 0.010                    | 4.225       | 1   | 188 | 0.041            | 1.962         |

*Variables predictoras: (Constante), X<sub>4</sub> Liderazgo*

*Variables predictoras: (Constante), X<sub>4</sub> Liderazgo, X<sub>3</sub> Motivación*

*Variables predictoras: (Constante), X<sub>4</sub> Liderazgo, X<sub>3</sub> Motivación, X<sub>1</sub> Estrés*

*Variable dependiente: Y = Proceso Administrativo*

*Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en el SPSS, v.21.*

**Tabla 23. Resultado de las correlaciones.**

|                             |                       | Y<br>Proc.<br>Admivo | X1<br>Estrés | X2<br>Solución<br>Problemas | X3<br>Motivación<br>Laboral | X4<br>Liderazgo | X5<br>Innovación |
|-----------------------------|-----------------------|----------------------|--------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------|------------------|
| Y<br>Proceso<br>Admivo      | Correlación de        |                      |              |                             |                             |                 |                  |
|                             | Pearson               | 1                    |              |                             |                             |                 |                  |
|                             | Sig. (bilateral)<br>N | 192                  |              |                             |                             |                 |                  |
| X1<br>Estrés                | Correlación de        |                      |              |                             |                             |                 |                  |
|                             | Pearson               | 0.539                | 1            |                             |                             |                 |                  |
|                             | Sig. (bilateral)<br>N | 0.000<br>192         | 192          |                             |                             |                 |                  |
| X2<br>Solución<br>Problemas | Correlación de        |                      |              |                             |                             |                 |                  |
|                             | Pearson               | 0.514                | 0.683        | 1                           |                             |                 |                  |
|                             | Sig. (bilateral)<br>N | 0.000<br>192         | 0.000<br>192 | 0.000<br>192                |                             |                 |                  |
| X3<br>Motivación<br>Laboral | Correlación de        |                      |              |                             |                             |                 |                  |
|                             | Pearson               | 0.526                | 0.502        | 0.548                       | 1                           |                 |                  |
|                             | Sig. (bilateral)<br>N | 0.000<br>192         | 0.000<br>192 | 0.000<br>192                | 0.000<br>192                |                 |                  |
| X4<br>Liderazgo             | Correlación de        |                      |              |                             |                             |                 |                  |
|                             | Pearson               | 0.712                | 0.601        | 0.619                       | 0.553                       | 1               |                  |
|                             | Sig. (bilateral)<br>N | 0.000<br>192         | 0.000<br>192 | 0.000<br>192                | 0.000<br>192                | 0.000<br>192    |                  |
| X5<br>Innovación            | Correlación de        |                      |              |                             |                             |                 |                  |
|                             | Pearson               | 0.367                | 0.436        | 0.351                       | 0.356                       | 0.421           | 1                |
|                             | Sig. (bilateral)<br>N | 0.000<br>192         | 0.000<br>192 | 0.000<br>192                | 0.000<br>192                | 0.000<br>192    | 0.000<br>192     |

\*.La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en el SPSS, v.21.

En la Tabla 24, se muestra el resumen del ANOVA del modelo de regresión múltiple, donde se indica si existe o no relación significativa, el estadístico F permite contrastar la hipótesis nula de que el valor poblacional de R es cero.

El análisis arroja indicadores aceptables y nivel de significancia en  $p(\text{valor}) < 0.05$ , lo cual indica que las variables están linealmente relacionadas, esto es importante ya que genera confianza ya que se mantiene una relación significativa entre las variables independientes con la dependiente.

**Tabla 24. Resumen del ANOVA del modelo.**

|   | <b>Modelo</b> | <b>Suma de cuadrados</b> | <b>gl</b> | <b>Media cuadrática</b> | <b>F</b> | <b>Sig.</b> |
|---|---------------|--------------------------|-----------|-------------------------|----------|-------------|
| 1 | Regresión     | 38.272                   | 1         | 38.272                  | 194.849  | 0.000       |
|   | Residual      | 37.320                   | 190       | 0.196                   |          |             |
|   | Total         | 75.592                   | 191       |                         |          |             |
| 2 | Regresión     | 40.194                   | 2         | 20.097                  | 107.303  | 0.000       |
|   | Residual      | 35.398                   | 189       | 0.187                   |          |             |
|   | Total         | 75.592                   | 191       |                         |          |             |
| 3 | Regresión     | 40.972                   | 3         | 13.657                  | 74.164   | 0.000       |
|   | Residual      | 34.620                   | 188       | 0.184                   |          |             |
|   | Total         | 75.592                   | 191       |                         |          |             |

*Variable dependiente: Y = Proceso Administrativo*

*Variables predictoras: (Constante), X<sub>4</sub> Liderazgo*

*Variables predictoras: (Constante), X<sub>4</sub> Liderazgo, X<sub>3</sub> Motivación*

*Variables predictoras: (Constante), X<sub>4</sub> Liderazgo, X<sub>3</sub> Motivación, X<sub>1</sub> Estrés*

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el SPSS v.21.*

La Tabla 25, muestra los coeficientes del modelo realizado por el método de pasos sucesivos donde los coeficientes no estandarizados contienen los coeficientes de regresión definen la ecuación de regresión en puntuaciones directas. En esta tabla se muestran los tres modelos generados, donde el primer modelo es compuesto por la variable independiente de X<sub>4</sub>=Liderazgo, con un valor absoluto en su coeficiente estandarizado Beta ( $\beta$ ) de 0.712. Un segundo modelo, donde las variables que resultaron significativas fueron: X<sub>4</sub>=Liderazgo, con un coeficiente Beta de 0.606 y X<sub>3</sub>=Motivación con un coeficiente Beta de 0.191. Y por último, un tercer modelo compuesto por las variables X<sub>4</sub>=Liderazgo, con un coeficiente de 0.545, X<sub>3</sub>=Motivación, con un coeficiente de 0.159 y X<sub>1</sub>=Estrés, con un coeficiente de 0.131 con respecto a la variable dependiente de Proceso administrativo.

**Tabla 25. Coeficientes de regresión (por pasos sucesivos).**

| <b>Modelo</b> | <b>Coefficientes no estandarizados</b> |                   | <b>Coefficientes tipificados</b> | <b>t</b> | <b>Sig.</b> | <b>Estadísticos de colinealidad</b> |            |
|---------------|--|-------------------|----------------------------------|----------|-------------|-------------------------------------|------------|
|               | <b>B</b>                               | <b>Error típ.</b> | <b>Beta</b>                      |          |             | <b>Tolerancia</b>                   | <b>FIV</b> |
| 1 (Constante) | 0.850                                  | 0.270             |                                  | 3.148    | 0.002       |                                     |            |
| X4_LIDERAZGO  | 0.823                                  | 0.059             | 0.712                            | 13.959   | 0.000       | 0.712                               | 0.712      |
| 2 (Constante) | 0.619                                  | 0.273             |                                  | 2.264    | 0.025       |                                     |            |
| X4_LIDERAZGO  | 0.700                                  | 0.069             | 0.606                            | 10.139   | 0.000       | 0.712                               | 0.594      |
| X3_MOTIVACIÓN | 0.174                                  | 0.054             | 0.191                            | 3.203    | 0.002       | 0.526                               | 0.227      |
| 3 (Constante) | 0.611                                  | 0.271             |                                  | 2.252    | 0.025       |                                     |            |
| X4_LIDERAZGO  | 0.630                                  | 0.077             | 0.545                            | 8.214    | 0.000       | 0.712                               | 0.514      |
| X3_MOTIVACIÓN | 0.145                                  | 0.056             | 0.159                            | 2.601    | 0.010       | 0.526                               | 0.186      |
| X1_ESTRES     | 0.111                                  | 0.054             | 0.131                            | 2.055    | 0.041       | 0.539                               | 0.148      |

*a. Variable dependiente: Y = Proceso Administrativo*

*Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en el SPSS, v.21.*

La Tabla 26, muestra los resultados obtenidos por el método de introducción, el cual permite analizar la significación de las Betas ( $\beta$ ) relativas a las variables independientes. Al respecto, la variable más significativa con mayor importancia relativa en la ecuación de regresión, es la definida como el modelo uno compuesta por al variable independiente de  $X_4$ =Liderazgo, con un valor absoluto en su coeficiente estandarizado de 0.538.

**Tabla 26. Coeficientes de regresión (por introducción).**

| Modelo                               | Coeficientes no estandarizados |            | Coeficientes tipificados | t     | Sig.  | Estadísticos de colinealidad |       |
|--------------------------------------|--------------------------------|------------|--------------------------|-------|-------|------------------------------|-------|
|                                      | B                              | Error típ. | Beta                     |       |       | Tolerancia                   | FIV   |
| (Constante)                          | 0.596                          | 0.275      |                          | 2.166 | 0.032 |                              |       |
| X <sub>1</sub> Estrés laboral        | 0.105                          | 0.062      | 0.123                    | 1.678 | 0.095 | 0.539                        | 0.122 |
| X <sub>2</sub> Solución de problemas | 0.000                          | 0.068      | 0.000                    | 0.004 | 0.997 | 0.514                        | 0.000 |
| X <sub>3</sub> Motivación laboral    | 0.141                          | 0.058      | 0.156                    | 2.452 | 0.015 | 0.526                        | 0.177 |
| X <sub>4</sub> Liderazgo             | 0.622                          | 0.081      | 0.538                    | 7.665 | 0.000 | 0.712                        | 0.490 |
| X <sub>5</sub> Innovación            | 0.022                          | 0.041      | 0.030                    | 0.534 | 0.594 | 0.367                        | 0.039 |

a. Variable dependiente: Y = Proceso Administrativo

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el SPSS v.21.

Las puntuaciones t mayor a 2.14, para los coeficientes del modelo de regresión, demostraron que las variables que aportan significativamente al propio modelo son:  $X_4$  = Liderazgo, con un valor 0.000, lo que indica que el valor obtenido pueden generalizar a la población, ya que el  $p(\text{valor}) < 0.05$ .

Los valores del factor de inflación de la varianza (FIV) son menores a 10 y muy cercanos a 1; es decir, resultaron valores para  $X_4$ =Liderazgo con 0.490,  $X_3$ =Motivación con 0.177 y  $X_1$ =Estrés con 0.122, como se muestra en la Tabla 27, mientras que los valores de tolerancia (T) fueron mayores a 0.10.

En la Tabla 27 y de acuerdo a la regla empírica de Belsley (1991), en condiciones de no colinealidad, estos índices no deben de superar el valor de 15. Índices mayores a 15, indican un posible problema de colinealidad y mayores a 30, delatan un serio problema de colinealidad entre las variables independientes.

En cuanto a los estadísticos de colinealidad, éstos indicaron que no existen problemas de multicolinealidad entre las variables independientes  $X_4$ =Liderazgo,  $X_3$ =Motivación y  $X_1$ =Estrés.

**Tabla 27. Diagnósticos de colinealidad.**

| Modelo | Dimensión | Autovalores | Índice de condición | Proporciones de la varianza |                    |                     |
|--------|-----------|-------------|---------------------|-----------------------------|--------------------|---------------------|
|        |           |             |                     | (Constante)                 | $X_4$<br>Liderazgo | $X_3$<br>Motivación |
| 1      | 1.993     | 1.000       | 0.00                | 0.00                        |                    | 1.993               |
|        | 0.007     | 16.830      | 1.00                | 1.00                        |                    | 0.007               |
| 2      | 2.982     | 1.000       | 0.00                | 0.00                        | 0.00               | 2.982               |
|        | 0.012     | 16.064      | 0.45                | 0.02                        | 0.80               | 0.012               |
|        | 0.006     | 21.567      | 0.55                | 0.98                        | 0.20               | 0.006               |
| 3      | 3.967     | 1.000       | 0.00                | 0.00                        | 0.00               | 3.967               |
|        | 0.016     | 15.761      | 0.25                | 0.00                        | 0.02               | 0.016               |
|        | 0.011     | 18.734      | 0.27                | 0.02                        | 0.91               | 0.011               |

a. Variable dependiente: Y = Proceso Administrativo

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el SPSS v.21.

Con base a todos los supuestos anteriores y cumpliéndose cada uno de ellos, se determinó la función de regresión lineal óptima, partiendo de los regresores  $X_4$ =Liderazgo,  $X_3$ =Motivación y  $X_1$ =Estrés, los cuales fueron significativos en  $p(\text{valor}) < 0.05$ , tal y como se mostró en la Tabla 26 y en las siguientes fórmulas, lo que indica que las variables contribuyen de forma significativa a explicar lo que ocurre con la variable dependiente.

A continuación, se muestra la ecuación de regresión:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \varepsilon$$

$$\text{Proceso administrativo (Y)} = 0.596 + 0.123*(X_1=\text{Manejo del estrés laboral}) + 0.156*(X_3=\text{Motivación laboral}) + 0.538*(X_4=\text{Liderazgo}).$$

### 4.3 Comprobación de hipótesis.

$H_1$ : La habilidad de manejo del estrés laboral de los directivos SI tiene una vinculación positiva con la mejora del funcionamiento del proceso administrativo.

H<sub>2</sub>: La habilidad de solución de problemas de los directivos NO tiene una vinculación positiva con la mejora del funcionamiento del proceso administrativo.

H<sub>3</sub>: La habilidad de motivación laboral de los directivos SI tiene una vinculación positiva con la mejora del funcionamiento del proceso administrativo.

H<sub>4</sub>: La habilidad del liderazgo de los directivos SI tiene una vinculación positiva con la mejora del funcionamiento del proceso administrativo.

H<sub>5</sub>: La habilidad de innovación de los directivos NO tiene una vinculación positiva con la mejora del funcionamiento del proceso administrativo.

En este capítulo IV de análisis de resultados, se detalla el análisis descriptivo donde se muestra la participación de los encuestados en diferentes aspectos como los datos demográficos, el género, el estado civil, la edad, el grado de estudios y la antigüedad de los encuestados en la empresa.

También se muestran los resultados del modelo de regresión múltiple, así como las correlaciones de las variables, el resumen del ANOVA del modelo, a su vez se realizó una corrida con los datos de coeficientes de regresión por pasos sucesivos y por introducción, con la finalidad de analizar el comportamiento de los modelos.

Se realizó también el diagnóstico de colinealidad de las variables y, por último, se generó un resumen de indicadores de la regresión lineal junto con un análisis estadístico para la comprobación de las hipótesis.

## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES.**

En el capítulo cinco de conclusiones se establece hasta qué grado se alcanzó el objetivo general, así como la discusión de los resultados, donde se verificó el grado de vinculación entre las habilidades gerenciales del capital humano de las PyMEs dedicadas al comercio con el funcionamiento del proceso administrativo para establecer en que grado cumple con la pregunta de investigación.

### **5.1 Discusión de resultados.**

Este estudio permitió medir la relación que existe entre el Y= Proceso administrativo y las habilidades gerenciales definida por las variables independientes: X<sub>1</sub>=Manejo del estrés laboral, X<sub>2</sub>=Solución de problemas, X<sub>3</sub>=Motivación laboral, X<sub>4</sub>=Liderazgo, X<sub>5</sub>=Innovación, en las PyMEs dedicadas al comercio y que están ubicadas en Ciudad Obregón, Sonora, México.

Al respecto se obtuvieron varias conclusiones. En este estudio se logró cumplir el objetivo de manera parcial, identificando la relación que existe entre las variables independientes que están constituida por las habilidades y su variable dependiente de proceso administrativo, debido a que se contesta la pregunta de investigación mediante los resultados al verificar que si existe una relación al menos en las variables que fueron estadísticamente significativas para la investigación.

De igual manera, se contesta la pregunta de investigación de manera parcial al identificarse la relación entre algunas variables independendientes con la variable dependiente como se menciona a continuación en las hipótesis.

En cuanto a las hipótesis, se logró determinar que las habilidades gerenciales del capital humano en las PyMEs del sector comercio ubicadas en Ciudad Obregón, Sonora, están relacionadas con el funcionamiento de sus proceso administrativo, por lo menos en lo relativo al Manejo del Estrés, Motivación laboral y Liderazgo. Estas habilidades fueron

estadísticamente significativas al generar ambos modelos como se puede observar en el resumen de indicadores mostrados en la Tabla 28.

**Tabla 28. Resumen de comprobación de hipótesis.**

| Relación   | Beta  | t     | P Valor (Sig.) | SI o NO se acepta |
|--|-------|-------|----------------|-------------------|
| X <sub>1</sub> = Estrés -> Y=Proceso administrativo    | 0.123 | 1.678 | *0.095         | SI se acepta      |
| X <sub>2</sub> = Problemas -> Y=Proceso administrativo | 0.000 | 0.004 | 0.997          | NO se acepta      |
| X <sub>3</sub> =Motivación -> Y=Proceso administrativo | 0.156 | 2.452 | 0.015          | SI se acepta      |
| X <sub>4</sub> =Liderazgo-> Y=Proceso administrativo   | 0.538 | 7.665 | 0.000          | Si se acepta      |
| X <sub>5</sub> = Innovación-> Y=Proceso administrativo | 0.030 | 0.534 | 0.594          | NO se acepta      |

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el SPSS v.21.*

La Tabla 28, apoya las conclusiones antes mencionadas, debido a que se comprobó una relación positiva y significativa de las variables: X<sub>1</sub>=Estrés->Y=Proceso administrativo, X<sub>3</sub>=Motivación->Y=Proceso administrativo y X<sub>4</sub>=Liderazgo->Y=Proceso administrativo.

## 5.2 Implicaciones teóricas.

Las implicaciones teóricas de este estudio basadas en lo mencionado por Creswell y Cázares (2007), es que se usa teoría deductivamente y la coloca al principio de la investigación con el objetivo de probar y verificar una teoría, en ese sentido, el investigador apoya la teoría, la cual puede ser un modelo de organización para las preguntas de investigación o hipótesis.

Para el procedimiento de recolección de datos que contienen variables, a su vez se localiza un instrumento para usar en la medición y observación de actitudes o comportamientos de participantes en el estudio y por último, se recolecta las puntuaciones de estos instrumentos para confirmar o no, la teoría.

Por lo antes mencionado por los autores, en esta investigación se generó un instrumento de medición con diversas variables involucradas para poder comprobar las hipótesis y se lograron identificar diferentes teorías de las habilidades directivas, así como diferentes conceptos de cada uno de ellos.

A su vez, como parte de la revisión de la literatura se encontraron diferentes modelos teóricos de las habilidades, compuesta por distintas variables, así como el realizar un cuadro comparativo de cada una de ellas, lo que permitió también el poder revisar las diferentes propuestas del proceso administrativo con las hechas por los diferentes teóricos expertos en el tema, lo cual permitió, establecer un mejor contexto de la investigación.

### **5.3 Implicaciones prácticas.**

En la revisión de la literatura, algunos autores afirman que dichas habilidades son de gran importancia para los gerentes, esto lleva a concientizar a los directivos de la empresas a poner énfasis en desarrollar en gran medida estas capacidades mediante la capacitación. Con esta acción, podría la sociedad empresarial tener directivos mejor preparados y con esto, tener un efecto detonador en la aplicación de estas habilidades al incrementar la productividad y a su vez las utilidades de las empresas.

Por lo antes mencionado, también es importante mantener al capital humano motivado, ya que puede tener grandes repercusiones positivas en la productividad del empleado y a su vez, todo esto debe de ir apoyado por un buen balance y equilibrio por parte del directivo en su vida laboral y personal, para mantener un nivel bajo de estrés, ya que con el fortalecimiento de estas tres variables podría facilitar el buen funcionamiento del proceso administrativo de las PyMEs.

También sería importante que los directivos de las PyMEs de Ciudad Obregón, Sonora, utilicen métodos eficaces de administración de tiempo para al manejo efectivo del estrés, que den prioridad a las cosas más importantes, realizar ejercicio físico para evitar enfermedades, realizar actividades que me permitan distraerse, realizar técnicas de relajación temporal y mantener un equilibrio entre la vida personal y laboral. En la cuestión de motivación laboral, es necesario motivar al empleado con recursos necesarios para sus labores, asignar tareas para que sean interesantes y estimular al trabajador,

brindar retroalimentación, tratar justa y equitativamente dando el reconocimiento a los logros de los empleados.

En cuanto a las variables significativas en la cuestión de liderazgo, el directivo debe buscar la credibilidad entre los miembros de un equipo, influenciar positivamente en los equipos de trabajo, ser claro acerca de los objetivos, ser consistente y perseverante, forjar una base usual de acuerdos y establecer metas con las que estén de acuerdo los subordinados.

Para finalizar con el presente estudio, se identificó que las PyMEs establezcan mecanismos de capacitación en cuanto el desarrollo de las habilidades directivas como el manejo del estrés laboral, la motivación laboral y el liderazgo directivo, para poder potencializar los esfuerzos de los trabajadores.

#### **5.4 Implicaciones metodológicas.**

La aportación metodológica de la investigación es que se generó un modelo gráfico de donde se pueden medir las variables de estudio como lo son el Manejo del estrés laboral, la Solución de problemas, la Motivación laboral, el Liderazgo, la Innovación, contra la variable dependiente Proceso Administrativo.

Otra aportación metodológica, primero que nada, el estudio comprueba la hipótesis de forma parcial debido a que se generaron tres modelos de regresión, lo cual establece que si hay relación entre las variables independientes y la variable dependiente, este estudio se realizó con una validación del instrumento donde se obtuvieron resultados satisfactorios.

La investigación incluyó tres modelos, donde el Modelo 1 obtuvo una  $R^2$  de 0.504, constituido por la variable  $X_4$ =Liderazgo, mientras que el Modelo 2, logró una  $R^2$  de 0.527, integrado por las variables:  $X_4$ =Liderazgo y  $X_3$ =Motivación laboral y, por último, el Modelo 3 con una  $R^2$  de 0.535, conformado por las variables:  $X_4$ =Liderazgo,  $X_3$ =Motivación y  $X_1$ =Manejo del estrés laboral. Los tres Modelos con respecto a la variabilidad en la variable de respuesta  $Y$ =Proceso administrativo.

Se puede concluir en la aplicación del instrumento para medir las habilidades gerenciales más importantes que los directivos encuestados de las PyMEs son estas tres variables antes mencionadas y se puede establecer que el mantener un buen liderazgo podría incrementar el rendimiento de los trabajadores.

#### **5.4 Limitaciones de la investigación.**

En relación a las variables se encontraron estudios donde aparecerían de manera individual, pero sobre todo fue difícil detectar información en el contexto mexicano. Por otro lado, en la parte de las limitaciones donde se derivó un gran esfuerzo para realizar esta investigación, fue primeramente la determinación de la población a estudiar y la construcción del instrumento de medición basado en la revisión de literatura de las habilidades gerenciales y el proceso administrativo, ya que se encontró una escasez de información en las investigaciones documentales. Otra de las limitaciones como cualquier investigación de campo fue aplicar las encuestas, ya que a veces se dificultó localizar a algunos directivos, esto debido a las diferentes situaciones como viajes, reuniones o falta de tiempo o disposición para atender las encuestas.

#### **5.5 Investigación futura.**

Como una línea futura de investigación sería la de realizar una investigación más amplia dentro de las PyMEs ubicadas en el la región de ciudad Obregón, Sonora, donde se involucren otros giros de empresas u otros sectores. Otra línea de investigación que resulta muy interesante es, poder replicar el presente estudio en otras ciudades del estado de Sonora, a su vez, también podría efectuarse en otras ciudades de otros estados de México y a nivel internacional y, con ellos, poder realizar estudios comparativos para determinar el comportamiento de las variables involucradas en cada investigación.

Por último, también se pueden agregar más variables independientes como la comunicación, el trabajo en equipo, toma de decisiones, habilidades interpersonales, manejo de la tecnología, entre otras y medirla con otra variable dependiente como el clima organizacional, la productividad de la empresa, las exportaciones, la responsabilidad social.

## REFERENCIAS

- Acosta, R. y Herrera, T. (2015). Seis Sigma Métodos Estadísticos y Sus Aplicaciones Recuperado el 15 de junio del 2014 en:  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2011b/939/Prueba de Normalidad.htm>
- Addison, H. (2009). Is administrative capacity a useful concept?, review of the application, meaning and observation of administrative capacity in political science literature research student. Department of Government London School of Economics. England.
- Aguilar, C. (2000). La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. *Temas deficiencia y tecnología*, 4(11).
- Aguilar, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11(1-2), 333-338.
- Aguirre, L., Garza, J. y Hernández, Z. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. *Investigación y Ciencia*, 18(50), 24-32.
- Ahuja, G. and Katila, R. (2004). Where do resources come from?: the role of idiosyncratic situations. *Strategic Management Journal*, 25: 887-907.
- Ahumada E., Zárate R., Plascencia I. y Perusquia J. (2012). Modelo de competitividad basado en el conocimiento: El caso de las PyMEs del sector de tecnologías de información en Baja California. *Revista Internacional de Administración y Finanzas (RIAF)*, 5(4).
- Alejua, H. (2002). Caracterización y análisis del proceso gerencial aplicado por los productores de maíz del municipio ores de maíz del municipio de Turén, Estado Portuguesa de Venezuela. *Agroalimentaria*, (14), 15-25. 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).

- 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).
- Arbulú, J. y Otoyá, J. (2005) .La situación de la Micro y Pequeña Empresa en el Perú. PROMPYME. Perú.
- Arellano, A., Ríos, N., Carballo, B., y Félix, F. (2009). Arquitectura de procesos de la cadena logística para empresas a integrarse al Distrito Internacional de Agronegocios PYME. *Scientia et Technica*, 3(43).
- Argote, L. e Ingram, P. (2000): “Knowledge transfer: a basis for competitive advantage firms”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Arriagada, R. (2002). Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). CEPAL. Chile.
- Aslan, S., Diken, A., and 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.
- Arslan, G., and Kivrak, S. (2008). Critical Factors to Company Success in the Construction Industry. *Proceedings of World Academy of Science*, 35, 405-408. Turkia.
- Ayala, E. (2013). Factores endógenos en PyMEs mexicanas que influyen en el crecimiento de utilidades. PhD Tesis, Universidad Autónoma de Nuevo León. México.
- Bárcenas, 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).
- Belsley, D. (1991). El problema de la colinealidad. Recuperado 20 de mayo del 2015 en: [http://www.hrc.es/bioest/Reglin\\_15.html#Bels](http://www.hrc.es/bioest/Reglin_15.html#Bels)
- Campo, A. y Oviedo, H. (2008). Propiedades psicométricas de una escala: la consistencia interna. *Revista de Salud Pública*, 10(5), 831-839.
- 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.
- Barona, G. (2003). Análisis pormenorizado de los grados de burnout y técnicas de afrontamiento del estrés docente en profesorado universitario. *Anuales de psicología*, 19(1), 145-158.
- Benavides, E. (2015). Diseño e Implementación de un Sistema de Control de Gestión Aplicado a Planta de Productos Cárnicos.
- Becker, G. (2002). *Human Capital*. National Bureau of Economic Research. U.S.A.
- Benzing, C., Manh Chu, H., and Kara, O. (2009). Entrepreneurs in Turkey: A Factor Analysis of Motivations, Success Factors, and Problems. *Journal of Small Business Management*, 47, 58-91. USA.
- Bratt, M., Broome, M. Kelber, S. and Lostocco, Lynne. (2000). Influence of stress and nursing leadership on job satisfaction of pediatric intensivecare unit nurses. *American Journal of Critical Care*, 9(5), 307-317.
- Cabrera, A., De la Cuadra, S., Galetovic, A., y Sanhueza, R., (2002). Las pyme: quiénes son, cómo son y qué hacer con ellas. SOFOFA. Chile.
- Cetina, T., Ortega, I. y Aguilar, C. (2010). Habilidades Directivas desde la Percepción de los Subordinados: Un Enfoque Relacional para el Estudio del Liderazgo. *Revista Psicoperpectivas*, 9, 124-137. Chile.
- 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*. Colombia.
- Chávez, M., Celaya, R., Álvarez, M. y González, N. (2009). Planeación estratégica como apoyo a la supervivencia y desarrollo de las PyMEs. Instituto Tecnológico de Sonora. Área de finanzas y negocios. México.
- Chiok, J. (2001). Leadership behaviors: Effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9, 191-204.
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw-Hill. México.
- Creswell, J., Clark, V. & Garrett, A. (2008). *Advances in mixed methods research*.. 3ra. Editorial Manfred Mac Bergman. Edición, USA.

- Creswell, J. y Cázares, D. (2007). O uso da teoria. JW Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. *Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha*, 2, 131-210.
- Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. *Journal of Knowledge Management*. USA.
- Demuner, M., Aguilera, M. y Hernández, A. (2010). El proceso de competitividad empresarial en PyMES. Congreso Internacional de Sistemas de Innovación para la Competitividad. Guanajuato, México.
- 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](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5328349&fecha=28/12/2013)
- Díaz, A., Lorenzo, O., y Solís, L. (2005). Procesos de negocios de PyMEs insertas en redes colaborativas. Academia. *Revista Latinoamericana de Administración*, 25-46. México.
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Recuperado el 10 de noviembre del 2014 en: [www.inegi.org.mx/sistemas/denue/](http://www.inegi.org.mx/sistemas/denue/)
- Domenge, R. (2008). Éxito y fracaso en México: PyMEs. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México.
- Eikebrokk, T.R. and Olsen, D.H. (2007). An empirical investigation of competency factors affecting e-business success in european SMEs. *Information & Management*, 44, 364-383. USA.
- Estrada R., García D., y Sánchez V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 169-182. Venezuela.
- Fernández, Z. and Nieto, M. (2005). Internationalization Strategy Of Small And Medium Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, 18(1). Family Firm Institute. Australia.
- Fernández, Z., y Revilla, A. (2010). Hacer de la necesidad virtud: los recursos de las PyMEs. *Economía industrial*, 375, 53-64.
- 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, VII(1), 81-100. Venezuela.
- Figiel, V. (2005, Enero). A strategy typology and application to e-commerce. *Journal of*

Applied Management and Entrepreneurship, 10(1), 139-150. Consultado el 1 de diciembre de 2011 en:

<http://search.proquest.com/docview/203912923/13442DE69646ED890A9/38?accountid=48417>

Figuroa E., Hernández F., y González M. Arrieta D. (2013). Comercio electrónico como factor competitivo en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el estado de Durango. *Revista Internacional de Administración y Finanzas (RIAF)*, 6(3). E.UA.

Filion, L. (2010). El proceso empresarial y el proceso gerencial: diferentes pero complementarios. Publicaciones Icesi, (51).

Florén, H. (2006). Managerial work in small firms: summarising what we know and sketching a research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12(5), 272. USA.

Fragoso, J. (2006). La formación de administradores en el nuevo entorno internacional. *Revista de Contaduría y Administración*, (220), 123-144.

Forsman, H. (2008). Business development success in SMEs: a case study approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3). Lappeenranta University of Technology, Lahti, Finland.

García, J. (1990). Estudio de los factores que condicionan el éxito o fracaso de las PyMEs en Andalucía. 1er. Congreso regional de ciencia de Andalucía. España.

Gartner, W. (1988). Who is and Entrepreneur? Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business*, Spring, 11-32. USA.

Gerhard, B. and Steyn, B. (2006). Theory on strategic communication management is the key to un- locking the boardroom. *Journal of Communication Management*, 10, 106-109. Consultado el 1 de diciembre de 2011 en:

<http://search.proquest.com/docview/232932993/134434547422F67714F/6?accountid=48417>

Gewurtz, G. (2003). La gerencia del mercado de hoy. . Recuperado el 11 de Septiembre del 2011 en:

<http://ocenet.oceano.com/Empresa/welcome.do?at=lp&prd=4&login=urbe&password=ur2101>

Gil, B. y Ezama, D. (2012). La metodología Delphi como técnica de estudio de la validez de contenido. *Anuales de psicología*, 28(3), 1011-1020.

Gil, M., Alcaraz, J., Iniesta, A. y Valdivieso, I.C. (2015). Factores administrativos en el éxito de TQM: un análisis relacional con ecuaciones estructurales. *CULCyT*, (45).

- Griffin, R., and Van Fleet, D. (2013). *Management Skills: Assessment and Development*. Cengage Learning.
- Göktaş, A. and Miles, G. (2005). The role of strategy in the innovation process: a stage approach. Recuperado el 1 de diciembre de 2011 en:  
[http://search.proquest.com/docview/305399718/13442B2C7B467755244/25?account\\_id=48417](http://search.proquest.com/docview/305399718/13442B2C7B467755244/25?account_id=48417)
- Gómez, A y López M. (2013). *Financiación y factores competitivos de la pyme industrial de México: un estudio empírico*. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México.
- Gómez, G. (2006). *K Sigma: Control de procesos para mejorar la calidad de la enseñanza (cómo identificar entre lo mucho que es trivial lo poco que es crítico)*. México: WK Educación
- Govindarajan, V. and Trimble C. (2011). The CEO's role in business model reinvention. *The Magazine. Harvard Business Review*. Consultado el 1 de febrero de 2012 en:  
<http://hbr.org/2011/01/the-ceos-role-in-business-model-reinvention/ar/1>
- Graves, G. and Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective. *Business Review*, 19(3). Family Firm Institute. Australia.
- Gutiérrez, H., Martínez, M. y Reza, M. (2010). Propuesta metodológica para evaluar la gestión de la innovación tecnológica (GIT) en pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista mexicana de agronegocios*, 14(26), 226-238.
- Hanke, E. y Wichern, W. (2006). *Pronósticos en los negocios*. Pearson Educación.
- Hasbun, P. (2008). Gerencia PYME, fortaleza sustentable para el Desarrollo Endógeno. *Multiciencias*, 8(1), 81-90.
- Hernández, C., Soto, C. y Vázquez, A. (2008). Impacto subregional del TLCAN: Sonora en el contexto de la frontera norte. *Revista Scielo*, 20,(40), 105-134. México.
- Hernández, J., Yescas, M. y Domínguez. M. (2007). Factores de éxito en los negocios de artesanía en México. *Revista estudios gerenciales*, 23(104). México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México.
- Hidalgo, M. (2013). Análisis de las mejores prácticas empresariales en las áreas de administración, mercadotecnia, manufactura y desarrollo organizacional: Un estudio de caso.

- Huerta, P., Leyton, C. y Saldia, H. (2009). Análisis de las competencias directivas de una red de salud pública. *Revista salud pública*, 11, 979-987. México.
- Hoang, H. and Antoncic, B. (2003). Network based Research in Entrepreneurship a Critical Review. *Journals of Business Venturing*, 18, 165-187. University of Ljubljana. Slovenia.
- Honjo, Y. (2001). Business failure of new software firms. *Applied Economics Letters*, 7, 575-579. USA.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (I.N.E.G.I.) (2006). Recuperado el 10 de noviembre del 2013 en: <http://www.inegi.org.mx/>
- Jaquez, T., Estela, M. y Contreras Loera, M. (2013). Las organizaciones cooperativas: el proceso administrativo como parte de la gestión directiva. *Journal of Intercultural Management*. USA.
- Lechuga E. (2008) *PyMEs. Súper Tips*. Ediciones Fiscales ISEF, México.
- Li, C., Dong, H. Chen, S., and Yang, Y. (2014). Working Capital Management, Corporate Performance, and Strategic Choices of the Wholesale and Retail Industry in China. *The Scientific World Journal*. Business School of Hunan University. China.
- Longo, F. y Gil. E. (2004). La dirección pública como aprendizaje: una experiencia de diseño y evaluación de la formación en gerencia pública. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Pág. 102-106. España.
- Madrigal, B. (2006). *Habilidades directivas*. Editorial Person. México.
- Marradi, A., Archenti, N. y Piovani, J. I. (2011). *Metodología de las ciencias sociales*. Buenos Aires, Argentina: CENGAGE.
- Martínez. A. (2010). Habilidades directivas en la Administración Pública. *Revista Calidad*. Asociación española para la calidad. Recuperado el 8 de diciembre del 2014 en: <http://dmartinezv.blogspot.com.es/2011/04/habilidades-directivas-en-la.html>
- Martínez, Carlos E. (2004). Evolución del pensamiento gerencial. *Revista escuela de administración de negocios*, 50, 98-111. Recuperado en: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewArticle/166>
- Martínez, M. (2008). Capacidad administrativa de la empresa integradora carpinteros originales de la Sierra Sur S.A. de C.V. Tesis inédita. Universidad de la Sierra Sur. Oaxaca, México.

- Mejorado Velázquez, D. (2008). Comunicación y liderazgo como factores de éxito en la empresa (Doctoral dissertation).
- Mendoza, J. y Garza, J. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación de validez de contenido y confiabilidad. *Innovaciones de Negocios*, 6(1), 17.
- Merali, Y. (2000). Individual and Collective Congruence in the Knowledge Management Process. *Journal of Strategic Information Systems*. USA.
- Miguélez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27(2).
- Moore, C.F. (2004). Understanding entrepreneurial behavior: a definition and model. Academy of Management. University of Michigan Flint. USA.
- Moosley, D., Megginson, L. y Pietri, H. (2005). Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación. Pág. 493. Editorial. Thomson. México.
- Moxon, E. (2002). Administrative capacity in the European Union: how high can we jump?. Universidad de Limerick. Irlanda.
- Navarro, J., y De Quijano, S. D. (2003). Dinámica no lineal en la motivación en el trabajo: propuesta de un modelo y resultados preliminares. *Psicothema*, 15(4), 643-649.
- Newman, J. (2000). Beyond the new public management? Modernizing Public Services. New Managerialism, New Welfare? SAGE Publications. London.
- Nieves, H. y Dominguez, S. (2009). *Probabilidad y Estadística para Ingeniería: Un enfoque moderno*. Mc Graw Hill. Mexico.
- Ochoa J., Verdugo, L. y Parada, E. (2013). La tecnología de la información y comunicación portales virtuales en las pequeñas y medianas empresas: un análisis exploratorio. *Revista de Investigación*, 6(17). México.
- Ollivier, J. (2007). El problema del rezago tecnológico de las microempresas industriales y alternativas de solución. *Contaduría y administración*, (221), 137-160.
- Ortiz, R. y Ruiz, J. (2005). Capacidades directivas y aprendizaje en las PyMEs exportadoras Managerial and learning skills in exporting SMEs. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 75-94.

- Orlandi, P. (2006). Las Pymes y su rol en el Comercio Internacional. White Paper Series del Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador.
- Orieta, P. (2006). Metodología de la investigación social y educativa. Red Federal de Formación Docente Continua, Argentina.
- Ortiz, R. y Ruiz, J. (2005). Capacidades directivas y aprendizaje en las pymes exportadoras Managerial and learning skills in exporting SMEs. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 75-94.
- Pacheco, A. (2010). Evaluación de habilidades directivas y de liderazgo de los jefes comerciales en la empresa atento seccional Bucaramanga. Universidad de la Sabana. Colombia.
- Parnell, J. (2010). Strategic clarity, business strategy and performance. *Journal of Strategy and Management*, 3(4), 304-324. Consultado el 15 de diciembre de 2012 en: <http://search.proquest.com/docview/761438969/13442B2C7B467755244/3?accountid=4841>
- Papulova, Z. (2007). Importance of managerial skills and knowledge in management for small entrepreneurs. Magazine E- Líder. Faculty of Management Department of Strategy and Entrepreneurship. Slovakia.
- Pavón, L. (2010). Financiamiento a las microempresas y las PyMEs en México (2000-2009). Cepal.
- Pett, T. and Wolf, J. (2003). Firm characteristics and managerial perceptions of NAFTA: An Assessment of export implications for U.S. SMEs. *Journal of Small Business Management*, 41(2).
- Pérez, G., Barroso, F., Escalante, J., y Eliseo, H. (2009). Medición de Habilidades directivas en los Institutos Tecnológicos del Sureste de México. *Avance de investigación. RAITES antes Panorama Administrativo*, 3(5), 193-232.
- Pérez, F. y Garcia, E. (2007). No es fácil ser un buen jefe, la 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.
- Pérez, G. (2008). Medición de Habilidades directivas en los Institutos Tecnológicos del Sureste de México. *Revista Panorama Administrativo*, 3(5). México.
- Pérez, F., Guzmán, T. y Santa Cruz, 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.

- Pérez R. y Calixto N. (2005). Gestión humana y cultura organizacional para PyMEs. *Revista EAN*. Colombia.
- Peña, I., y Hernández, F. (2007). La integración de la dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estratégica como determinante de los resultados. *Universia Business Review*. España.
- Perea, J. (2102). La calidad como factor determinante de la competitividad de la pyme veracruzana. Congreso internacional de contaduría, administración, e informática. UNAM. México.
- 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.
- Pineda, H. y Valencia, J. B. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, (51), 41-49.
- Pfister, J., and Hartmann, F. (2011). Managing organizational culture for effective internal control: From practice to theory. *The Accounting Review*, 738-741. United Kingdom.
- Prajogo, D. and Brown, A. (2006). Approaches to adopting quality in SMEs and the impact on quality management practices and performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17, 555-566. USA.
- Quintero, Y., Angarita, C., Bastardo, G., Rojas, L., Sanz, B. y Holod, M. (2010). Diseño y validación de una escala para medir el perfil gerencial del nutricionista. *Anuales Venezolanos de Nutrición*, 23(1), 18-25. Venezuela.
- Quartey, P. (2001). Regulation, Competition and Small and Medium Enterprises in Developing Countries. Centre on Regulation and Competition, Working Paper Series, University of Manchester. UK.
- Ramis, M., Manassero M., Ferrer V. y Garcia E. (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.
- Ramírez, M. y Zurita, R. (2009), Variables organizacionales y psicosociales asociadas al síndrome de burnout en trabajadores del ámbito educacional en Polis. *Revista de la Universidad Bolivariana*, 9(25), 537- 553.

- Rajput, A. and Kalhor, S. (2104). The impact of macro factors entrepreneur, innovation and opportunity on entrepreneurial success of smes. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 149-161. Pakistan.
- Rivera, G., e Israel, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, 31, 87-132. México.
- 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.
- Robson, P. and Bennet, R. (2000). SME Growth: The Relationship with Business Advice and External Collaboration. *Small Business Economics*, 15, 193-208. USA.
- Rodríguez, V. y Díaz, M. (2008). La franquicia como solución a los problemas de expansión en el mercado de las PyMEs españolas. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1(1), 84-101.
- Román, W., De Pelekais, C. y Pelekais, E. (2010). Innovación en el proceso organizacional, clave del éxito gerencial. *Revista electronica de gerencia empresarial*, 1, 62-79. Venezuela.
- Rudd, J., Greenley, G., Beatson, A., and Lings, I. (2007). Strategic planning and performance: extending the debate. *Journal of Business Research*, 61, 1-10. USA.
- Ruiz, C. y Hernández, M. (2007). El Control en las organizaciones, un marco de estudio. Recuperado el 29 de agosto del 2014 en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234297>
- Sánchez, L., Varas, M., Pérez, y Alvarado, L. (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.
- Sánchez R. (2000). La medición de las prácticas de Recursos Humanos. *Capital Humano*, 134, 22-32. Universidad de Navarra. España.
- Santa María, R., Abando, J. y De la Mata, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 165-188.
- Secretaria de economía (S.E.). (2009). Recuperado el 10 de octubre del 2013 en: [http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/informe\\_APF/IRC\\_SE\\_1.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/informe_APF/IRC_SE_1.pdf)

- Secretaría de Gobernación. (SEGOB). (2013). Diario oficial de la federación. Recuperado el 30 de julio del 2014 en:  
[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5328349&fecha=28/12/2013](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5328349&fecha=28/12/2013)
- Singh, R., Garg, S., and 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.
- 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>
- Suárez, T. y Méndez, M. (2008). Impacto de los capitales humano y organizacional en las estrategias de la PyME. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 229-248.
- Téllez, J. y Alcántara, S. (2009). Formas Organizacionales, Perfiles Gerenciales Y Satisfacción Laboral: Un Estudio Descriptivo De Pymes En León, Guanajuato. Observatorio de la Economía Latinoamericana, (121).
- Vázquez, A. y Gutiérrez, J. (2011). Competencias emocionales de los directivos de PYMES de servicios españolas y su influencia en el aprendizaje organizativo. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 20(2), 87-100.
- Ringle, C., Wende, S. and Becker, J. (2015). SmartPLS 3. Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>
- Soriano, C. (2005). Causas de mortandad de las empresas en México. Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial. Recuperado 15 Julio 2012 en:  
<http://www.crece.org.mx>
- Téllez, J. y Alcántara, S. (2009). Formas Organizacionales, Perfiles Gerenciales y Satisfacción Laboral: Un Estudio Descriptivo de PYMES en León, Guanajuato. Observatorio de la Economía latinoamericana, (121).
- 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 Suárez, J. A. (2001). Un modelo de diagnóstico para el control de gestión empresarial. *Folletos Gerenciales*, 5(2), 38-45.
- Torres, S. y Mejía. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano. Pág. 111-133. Colombia.

- 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.
- Thompson, I. (2006). Definición de Empresa. Recuperado 28 de junio del 2014 en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>
- Verheijen, A. (2000). Administrative capacity development, a race against time?. Working document. No. 107. The Hague university. Holland.
- Villanueva, G. (2006). Parque agroindustrial PyME en Sonora: Un modelo para replicarlo en otras regiones. *Revista Jóvenes emprendedores*. UNAM. México.
- Villarreal, A. (2013). Evolución y Cambio de la Organización y su Administración Evolution and Change of the Organization and its Management. Daena: *International Journal of Good Conscience*, 8(2), 101-111.
- Westehead, P., Ucebasaran, D., and Binks, M. (2004). Internationalization Strategies Selected by Established Rural and Urban SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1), 8-22.
- Whetten, D. and Cameron, K. (2008). *Developing Management Skills*. Pearson: Prentice Hall. México.
- Wilmer, R., Cira, P. y Elmar, P. (2009). Innovación en el proceso organizacional, clave del éxito gerencial. *Revista Electrónica de Gerencia Empresarial*, 1(1). Venezuela.
- Yahya, S. and Goh, W. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468.
- Yaniv, E., and Farkas, F. (2005). The impact of person-organization fit on the corporate brand perception of employees and of customers. *Journal of Change Management*, 447. University of Pecs, Hungary.
- 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., and Okoroaf S. (2014). An E-Commerce Key Success Factors Framework for Chinese SME Exporters. *International Journal of Economics and Finance*; 6(1). University of Toledo. USA.
- Zahra, S., Neubaum D., and Naldi, L. (2007). The effects of ownership and governance on SMEs international knowledge based resources. *Small Business Economics*, 29, 309- 327. USA.

Zorrilla, J. (2004). La importancia de las PyMEs en México y para el mundo. Artículo publicado en Gestipolis.

## ANEXOS

### Anexo 1. Tabulación

**Tabla 29. Análisis de resultados de la validación y confiabilidad.**

| MANEJO DEL<br>ESTRÉS LABORAL     | EXPERTOS ETAPA 1 |   |   |   |   | PUNTUACIÓN | EXPERTOS ESTAPA 2 |   |   |   |   | PROMEDIO |
|----------------------------------|------------------|---|---|---|---|------------|-------------------|---|---|---|---|----------|
|                                  | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |            | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |          |
| ITEM 1                           | 0                | 1 | 1 | 1 | 1 | 4          | 4                 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3.6      |
| ITEM 2                           | 1                | 0 | 1 | 1 | 1 | 4          | 4                 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3.8      |
| ITEM 3                           | 1                | 1 | 0 | 1 | 1 | 4          | 3                 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3        |
| ITEM 4                           | 1                | 1 | 1 | 1 | 1 | 5          | 4                 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3.4      |
| ITEM 5                           | 1                | 1 | 1 | 1 | 1 | 5          | 3                 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3        |
| ITEM 6                           | 1                | 1 | 1 | 1 | 1 | 5          | 4                 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3.6      |
| <b>SOLUCIÓN DE<br/>PROBLEMAS</b> |                  |   |   |   |   |            |                   |   |   |   |   |          |
| ITEM 7                           | 1                | 1 | 1 | 0 | 1 | 4          | 4                 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3.6      |
| ITEM 8                           | 1                | 1 | 1 | 1 | 1 | 5          | 4                 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3.8      |
| ITEM 9                           | 1                | 1 | 1 | 1 | 1 | 5          | 4                 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3.4      |
| ITEM 10                          | 0                | 1 | 1 | 1 | 1 | 4          | 4                 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3.4      |
| ITEM 11                          | 1                | 1 | 1 | 1 | 1 | 5          | 3                 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3.6      |
| <b>MOTIVACIÓN<br/>LABORAL</b>    |                  |   |   |   |   |            |                   |   |   |   |   |          |
| ITEM 12                          | 1                | 1 | 1 | 1 | 1 | 5          | 4                 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3.8      |
| ITEM 13                          | 1                | 1 | 1 | 0 | 1 | 4          | 4                 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3.8      |
| ITEM 14                          | 1                | 1 | 1 | 1 | 1 | 5          | 4                 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3.8      |
| ITEM 15                          | 0                | 1 | 1 | 1 | 1 | 4          | 4                 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3.8      |
| ITEM 16                          | 1                | 1 | 1 | 1 | 1 | 5          | 4                 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4        |

|                               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |     |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----|
| <b>ITEM 17</b>                | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.8 |
| <b>ITEM 18</b>                | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3.4 |
| <b>LIDERAZGO</b>              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |     |
| <b>ITEM 19</b>                | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3.8 |
| <b>ITEM 20</b>                | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3.6 |
| <b>ITEM 21</b>                | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3.6 |
| <b>ITEM 22</b>                | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.8 |
| <b>ITEM 23</b>                | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.8 |
| <b>ITEM 24</b>                | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3.4 |
| <b>INNOVACIÓN</b>             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |     |
| <b>ITEM 25</b>                | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3.6 |
| <b>ITEM 26</b>                | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3.4 |
| <b>ITEM 27</b>                | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3.6 |
| <b>ITEM 28</b>                | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3   |
| <b>ITEM 29</b>                | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3.6 |
| <b>PROCESO ADMINISTRATIVO</b> |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |     |
| <b>ITEM 30</b>                | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3.8 |
| <b>ITEM 31</b>                | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3.6 |
| <b>ITEM 32</b>                | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3.2 |
| <b>ITEM 33</b>                | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.8 |
| <b>ITEM 34</b>                | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3.8 |
| <b>ITEM 35</b>                | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3.2 |
| <b>ITEM 36</b>                | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3   |
| <b>ITEM 37</b>                | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3   |
| <b>ITEM 38</b>                | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3.2 |
| <b>ITEM 39</b>                | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3.4 |
| <b>ITEM 40</b>                | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3.4 |
| <b>ITEM 41</b>                | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3.2 |
| <b>ITEM 42</b>                | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3.6 |
| <b>ITEM 43</b>                | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3.2 |
| <b>ITEM 44</b>                | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3.2 |
| <b>ITEM 45</b>                | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3.2 |
| <b>ITEM 46</b>                | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3.2 |

## Anexo 2. Instrumento de medición.

|  <b>ENCUESTA DE HABILIDADES GERENCIALES Y APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</b>    |  |  |
|--|--|--|
| <p><b>Objetivo:</b> La presente investigación es parte de una tesis doctoral de la Universidad Autónoma de Nuevo León donde la información es estrictamente confidencial, que pretende identificar la relación que existe entre las habilidades directivas como el manejo del estrés, solución de problemas, innovación, motivación y liderazgo con el proceso administrativo de las PyMEs con el fin de brindar propuestas que contribuyan a mejorar el funcionamiento de la misma.</p> |  |  |
| <p><b>Genero:</b><br/>                     1.- Masculino ( )<br/>                     2.- Femenino ( )</p>   | <p><b>Edad:</b><br/>                     1.- De 18 a 25 años ( )<br/>                     2.- De 26 a 35 años ( )<br/>                     3.- De 36 a 45 años ( )<br/>                     4.- De 46 a 55 años ( )<br/>                     5.- 55 años en adelante ( )</p> | <p><b>Estado civil:</b><br/>                     1.- Viud@ ( )<br/>                     2.- Solter@ ( )<br/>                     3.- Unión libre ( )<br/>                     4.- Casad@ ( )</p>   |
| <p><b>Grado ultimo de estudios:</b><br/>                     1.- Bachillerato hacia abajo ( )<br/>                     2.- Técnico ( )<br/>                     3.- Licenciatura ( )<br/>                     4.- Maestría ( )<br/>                     5.- Doctorado ( )</p>  | <p><b>Puesto:</b><br/>                     1.- Supervisor ( )<br/>                     2.- Jefe de departamento ( )<br/>                     3.- Gerente ( )<br/>                     4.- Directivo ( )<br/>                     5.- Otro ( )</p>                            | <p><b>Antigüedad :</b><br/>                     1.- Menos de 1 año ( )<br/>                     2.- Entre 1 y 5 ( )<br/>                     3.- Entre 6 y 10 ( )<br/>                     4.- Entre 11 y 1 ( )<br/>                     5.- 16 años o más ( )</p> |
| <p><b>Instrucciones:</b> Al frente de cada oración marque con una "X" solamente una opción de las alternativas que más represente mejor su forma de comportamiento directivo y las actividades que realizan en su empresa, hágalo tan rápido como le sea cómodo, evalúe su conducta y empresa como es, no como le gustaría que fuera y si no ha participado en ninguna actividad específica responda de acuerdo a cómo piensa usted se comportaría basándose</p>                         |  |  |

en su experiencia en actividades similares, a continuación las respuestas:

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

| X1 = MANEJO DEL ESTRÉS. (Desde el punto de vista personal)  | (-) ESCALA (+) |   |   |   |   |
|---|----------------|---|---|---|---|
|   | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1) Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mis actividades, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas. |                |   |   |   |   |
| 2) Doy prioridad a las cosas más importantes dentro de mi trabajo y vida personal.  |                |   |   |   |   |
| 3) Procuero realizar ejercicio físico o practico algún deporte para mantenerme en forma y evitar enfermedades.  |                |   |   |   |   |
| 4) En mis tiempos libres busco realizar actividades que me permitan olvidarme de mis obligaciones personales y laborales.   |                |   |   |   |   |
| 5) Practico técnicas de relajación temporal tales como la respiración profunda y relajación muscular.   |                |   |   |   |   |
| 6) Trato de mantener un equilibrio en mi vida personal y laboral.   |                |   |   |   |   |
| X2 = SOLUCIÓN DE PROBLEMAS. (Desde el punto de vista personal)  | (-) ESCALA(+)  |   |   |   |   |
| 7) Planteo explícitamente cual es el problema y evito tratar de resolverlo hasta que lo haya definido.  |                |   |   |   |   |
| 8) Genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.  |                |   |   |   |   |
| 9) Defino el problema antes de proponer soluciones y genero alternativas.   |                |   |   |   |   |
| 10) Pienso en el problema desde el punto de vista lógico e intuitivo.   |                |   |   |   |   |
| 11) Evito escoger una solución a los problemas hasta que he desarrollado muchas alternativas posibles.  |                |   |   |   |   |
| X3 = MOTIVACIÓN. (Desde el punto de vista personal)   | (-) ESCALA (+) |   |   |   |   |
| 12) Motivo a la persona con recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una tarea.   |                |   |   |   |   |
| 13) Utilizo diferentes tipos de motivación para reforzar los desempeños de mis subordinados.  |                |   |   |   |   |
| 14) Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes para que se motiven mis empleados.   |                |   |   |   |   |
| 15) Me aseguro que la persona reciba retroalimentación por el desempeño de su tarea.  |                |   |   |   |   |
| 16) Estimulo al trabajador a establecer metas que sean desafiantes, específicas y limitadas de tiempo.  |                |   |   |   |   |
| 17) Promuevo que el trabajador sienta tratado justa y equitativamente.  |                |   |   |   |   |
| 18) Doy cumplidos y reconocimiento a los logros significativos de los empleados.  |                |   |   |   |   |
| X4 = LIDERAZGO. (Desde el punto de vista personal)  | (-) ESCALA (+) |   |   |   |   |
| 19) Busco fomentar la credibilidad entre los miembros de un equipo de la empresa.   |                |   |   |   |   |
| 20) Sé cómo influenciar positivamente a los miembros de un equipo de trabajo.   |                |   |   |   |   |
| 21) Soy claro acerca de los objetivos y de lo que quiero lograr con el equipo.  |                |   |   |   |   |
| 22) Soy consistente y perseverante acerca de lo que quiero lograr.  |                |   |   |   |   |
| 23) Forjo una base común de acuerdos antes de avanzar con el logro de metas.  |                |   |   |   |   |
| 24) Establezco metas con las que estén de acuerdo mis subordinados.   |                |   |   |   |   |
| X5 = INNOVACIÓN. (Desde el punto de vista personal)   | (-) ESCALA (+) |   |   |   |   |
| 25) He propuesto la creación o mejoramiento de nuevos productos en mi organización.   |                |   |   |   |   |
| 26) He creado ideas en mi empresa para establecer nuevos procesos o mecanismos que mejores las técnicas de tácticas trabajo.                                      |                |   |   |   |   |
| 27) He planteado a mis superiores la integración de un nuevo sistema que pueda ayudar a mejorar el rendimiento y productividad en la empresa.                     |                |   |   |   |   |
| 28) He buscado nuevos clientes o mercados potenciales donde la empresa pueda colocar sus productos.   |                |   |   |   |   |

|  |                |  |  |  |  |
|--|----------------|--|--|--|--|
| 29) He participado en algún tipo de propuesta tecnológica que mejore algún proceso dentro de la empresa.                 |                |  |  |  |  |
|  | (-) ESCALA (+) |  |  |  |  |
| <b>Y = PROCESO ADMINISTRATIVO.</b> (Desde el punto de vista de la empresa)   |                |  |  |  |  |
| 30) En la empresa donde laboro se tiene debidamente planteada la filosofía empresarial como la misión, visión y valores. |                |  |  |  |  |
| 31) En la organización se determinan los objetivos a seguir por cada departamento.                                       |                |  |  |  |  |
| 32) En mi lugar de trabajo se realizan pronósticos para anticipar los problemas futuros.                                 |                |  |  |  |  |
| 33) En mi institución se establecen políticas, procedimientos y métodos de desempeño.                                    |                |  |  |  |  |
| 34) Dentro de la empresa existe un organigrama debidamente establecido por departamentos.                                |                |  |  |  |  |
| 35) En la empresa se establecen y difunden los requisitos del puesto.  |                |  |  |  |  |
| 36) En mi trabajo se seleccionan y colocan a los individuos en un puesto adecuado.                                       |                |  |  |  |  |
| 37) En la organización orienta hacia el logro de las metas mediante una comunicación eficaz.                             |                |  |  |  |  |
| 38) En la empresa existe una de supervisión directa donde se fomenta la confianza.                                       |                |  |  |  |  |
| 39) La institución busca que los miembros realicen sus actividades con todo su potencial.                                |                |  |  |  |  |
| 40) En mi trabajo se tiene bien identificados a las autoridades y directivos.  |                |  |  |  |  |
| 41) Los directivos conducen a sus subordinados para que hagan su mejor esfuerzo.   |                |  |  |  |  |
| 42) Dentro de la organización a la que pertenezco se establecen medias de control.                                       |                |  |  |  |  |
| 43) En la institución se evalúan resultados en base a estándares de desempeño.   |                |  |  |  |  |
| 44) En la empresa se toman decisiones en base a los resultados obtenidos   |                |  |  |  |  |
| 45) En la empresa se comparan los resultados con los de años anteriores.   |                |  |  |  |  |
| 46) En mi trabajo se evalúan los resultados en base a la planeación establecida.   |                |  |  |  |  |

### Anexo 3. Población de la investigación.

| Nombre de las Unidades Económica                      |  |
|---|--|
| 1) ABARROTERA AVILA SA DE CV                          | 191) COBRANZA CIUDAD OBREGÓN II                                  |
| 2) ABSE AUTOMATIZACIÓN BÀSCULAS Y SERVICIOS           | 192) COCORIT CALIMAX   |
| 3) AGENCIA BARCEL                                     | 193) COMBUSTOLEO DE SONORA                                       |
| 4) AGENCIA DISTRIBUIDORA CIUDAD OBREGON               | 194) COMERCIAL SANPER  |
| 5) AGENCIA OBREGON                                    | 195) COMERCIO AL POR MENOR DE GASOLINA Y DIESEL                  |
| 6) AGROS DE CAJEME SA DE CV                           | 196) COMERCIO AL POR MENOR DE PISOS Y RECUBRIMIENTOS CERÀ• MICOS |
| 7) AGUACATES ANDREA                                   | 197) COMEX CHIHUAHUA   |
| 8) ALASSA   | 198) COMPAÑIA PROVEEDORA DEL YAQUI                               |
| 9) ALFONSO R BOURS                                    | 199) CONCRETOS Y MADERAS   |
| 10) ALGODON MEXICANO                                  | 200) CONSTRURAMA   |
| 11) ALGODON MEXICANO                                  | 201) COPPEL 5 DE FEBRERO 12                                      |
| 12) ALIMENTOS MARINOS AGROPECUARIOS SA                | 202) COPPEL CANADA ZAPATERIA SONORA 638                          |
| 13) ALINSUMOS   | 203) COPPEL CANADA ZAPATERIA TUTULI 623                          |
| 14) ALTERA PUBLICIDAD                                 | 204) COPPEL ELLIAS CALLES 131                                    |
| 15) AMMEX   | 205) COPPEL NO REELECCIÓN 10                                     |
| 16) APLICACIONES MÉDICAS Y TECNOLOGICAS               | 206) COPPEL OBREGÓN  |
| 17) ASOCIACION GANADERA LOCAL PORCICULTORES DE CAJEME | 207) COPYTONERS  |
| 18) BARCEL CIUDAD OBREGON                             | 208) DAIRY QUEEN   |
| 19) BIODERPAC, S.A. DE C.V.                           | 209) DAIRY QUEEN MIGUEL ALEMAN                                   |

|  |  |
|--|--|
| 20) BIOTECNOLOGIA E INVESTIGACIÓN DEL NOROESTE                           | 210) DAIRY QUEEN PARIS                                       |
| 21) BODEGAS Y SEMILLAS DEL VALLE, S.A. DE C.V.                           | 211) DC AUTOREFACCIONES                                      |
| 22) BUNGE  | 212) DECONO OSEL OBREGON                                     |
| 23) CAFFENIO SUCURSAL OBREGON  | 213) DECONO TRUPER OBREGON                                   |
| 24) CARGILL DE MEXICO SA DE CV   | 214) DESSEO ROPA   |
| 25) CASA AYALA DEL NOROESTE  | 215) DEX DEL NOROESTE SA DE CV                               |
| 26) CASA AYALA DEL NOROESTE  | 216) DISTRIBUCIONES DANA                                     |
| 27) CASA KIMOTO SA   | 217) DISTRIBUCIONES, A.C. DELCO                              |
| 28) CASA ULLOA DE MAQUINAS DE COSER, S.A. DE C.V.                        | 218) DISTRIBUIDORA CUMURIPA                                  |
| 29) CENTRO DE VENTAS OBREGON   | 219) DISTRIBUIDORA DE GRASAS Y LUBRICANTES DISTRIBUIDORA MEX |
| 30) CENTRO DULCERO   | 220) DULCERÁ• A EL MUNDO DE LOS DULCES                       |
| 31) CENTRO REGIONAL CIUDAD OBREGON                                       | 221) EL PALACIO DEL DULCE                                    |
| 32) CERVEZAS TECATE DEL SUR DE SONORA SA DE CV                           | 222) EL PALACIO DEL DULCE                                    |
| 33) CERVEZAS TECATE DEL SUR DE SONORA SA DE CV                           | 223) EL PEQUEÁ•O GIGANTE                                     |
| 34) CHATARRAMEX  | 224) ESTACIÓN DE SERVICIO LOS SILOS                          |
| 35) CIECO HEWLETT PACKARD  | 225) ESTACIÓN DE SERVICIO: E07966                            |
| 36) CITRICOLA DEL YAQUI SA DE CV   | 226) ESTACIÓN DE SERVICIO: E11414                            |
| 37) COMERCIAL DEL FIERRO Y ACERO   | 227) EXTRA CECO OBREGON                                      |
| 38) COMERCIAL ELECTRICA DE OBREGÓN                                       | 228) FAMSA DEL PACIFICO SUCURSAL PLAZA BELLA 065             |
| 39) COMERCIAL PADRES   | 229) FARMACIA ISSSTE 027                                     |
| 40) COMERCIAL ROSA ZUÑIGA, S.A. DE C.V.                                  | 230) FARMACIAS BENAVIDES OFICINA CENTRAL                     |
| 41) COMERCIALIZADORA DE EQUIPO PARA LA INDUSTRIA ALIMENTICIA             | 231) FARMACIAS BENAVIDES SUCURSAL 5 DE FEBRERO M483          |
| 42) COMERCIALIZADORA LIZPER  | 232) FARMACIAS BENAVIDES SUCURSAL AV 200                     |
| 43) COMERCIO AL POR MAYOR DE CEMENTO, TABIQUE Y GRAVA                    | 233) FARMACIAS BENAVIDES SUCURSAL CALIFORNIA                 |
| 44) COMERCIO AL POR MAYOR DE GANADO Y AVES EN PIE                        | 234) FARMACIAS BENAVIDES SUCURSAL ESPERANZA                  |
| 45) COMERCIO AL POR MAYOR DE MADERA PARA LA CONSTRUCCIÁ•N Y LA INDUSTRIA | 235) FARMACIAS BENAVIDES SUCURSAL RAMIREZ                    |
| 46) COMPRA VENTA DE MATERIAL SIN NOMBRE                                  | 236) FARMACIAS BENAVIDES SUCURSAL RIO YAQUI                  |
| 47) DAME AUTOPARTES  | 237) FARMACIAS BUENA SALUD                                   |
| 48) DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL CERRO                            | 238) FARMACIAS GUADALAJARA1                                  |
| 49) DISTRIBUCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL NOROESTE SA DE CV                   | 239) FARMACIAS GUADALAJARA2                                  |
| 50) DISTRIBUCIONES A DETALLE   | 240) FARMACIAS GUADALAJARA3                                  |
| 51) DISTRIBUCIONES BAYLISS, S.A. DE C.V.                                 | 241) FARMACIAS GUADALAJARA4                                  |
| 52) DISTRIBUIDOR DE ABARROTOS SIN NOMBRE                                 | 242) FARMACIAS GUADALAJARA5                                  |
| 53) DISTRIBUIDORA DE FRUTAS FINAS MEZA                                   | 243) FARMACIAS GUADALAJARA6                                  |
| 54) DISTRIBUIDORA DE PAPA COSTEÁ•A                                       | 244) FARMACIAS GUADALAJARA7                                  |
| 55) DISTRIBUIDORA LA ESTRELLA  | 245) FERREMOSA   |
|  | 246) FERRETERIA H NOROESTE                                   |
|  | 247) FERRETERIA Y MATERIALES VEGA                            |
|  | 248) FETASA ACEROS   |
|  | 249) FRUTERIA QUINONEZ                                       |
|  | 250) FRUTERIA QUIÁ•ONEZ                                      |
|  | 251) G SIEMPRE SOFTWARE                                      |
|  | 252) GAS CONTINENTAL DEL PACÁ• FICO SUCURSAL OBREGÓN         |
|  | 253) GASBO   |

|  |   |
|--|---|
| 56) DISTRIBUIDORA SOCOADA DEL NOROESTE S. A, DE C.V.     | 254) GASOLINERA                           |
| 57) EL TECORI  | 255) GASOLINERA B0RJA SA DE CV            |
| 58) ELECTRICA GOMEZ                                      | 256) GASOLINERA EL CRUCERO                |
| 59) ELECTROPURA S DE RL DE CV                            | 257) GASOLINERA GUERRERO                  |
| 60) EMPACADORA ROSARITO SA DE CV                         | 258) GASOLINERA NAINARI                   |
| 61) EQUIPOS AGRICOLAS DEL YAQUI                          | 259) GASOLINERA OSGAR                     |
| 62) EXPENDIO DE HUEVO AL MAYOREO Y MENUDEO RANCHO GRANDE | 260) GASOLINERA RAUL RIVERA               |
| 63) EXPENDIO MANOLOS                                     | 261) GASOLINERA RIVERA ALAMEDA DE COCORIT |
| 64) FARMACIA DEL PRECIO                                  | 262) GASOLINERA RRL, S.A. DE C.V.         |
| 65) FRIGORIFICA CONTRERAS SA DE CV                       | 263) GASOLINERA SAN CARLOS                |
| 66) FRIJOLES SELECCIONADOS                               | 264) GASOLINERA SARU                      |
| 67) FRUTAS FINAS DEL NOROESTE SA DE CV                   | 265) GLEZDI DISTRIBUCIONES, S.A. DE C.V.  |
| 68) FRUTERÃ• A CONCHITA                                  | 266) GONHERMEX SA DE CV                   |
| 69) FRUTILANDIA DE OBREGON SA DE CV                      | 267) GRANEROS UNIDOS SA DE CV             |
| 70) GRANJAS AVICOLAS RANCHO GRANDE SPR DE RL             | 268) GRUPO AUTOELECTRICO PERMOR MATRIZ    |
| 71) GRANJAS AVICOLAS RANCHO GRANDE SPR DE RL             | 269) GRUPO FRIAIRE                        |
| 72) GRANOS DE SONORA SA DE CV                            | 270) GRUPO IMNO SA DE CV                  |
| 73) IAASA  | 271) GRUPO LLANTERO DEL YAQUI             |
| 74) IMMEX  | 272) GRUPO MORSA DE MÃ©XICO SA DE CV      |
| 75) INDUSTRIAS VAZQUEZ                                   | 273) HONDA PREMIUM                        |
| 76) INTERCARNES DIVISION OBREGON                         | 274) HSO HERRAMIENTAS Y SERVICIOS         |
| 77) JCO FERTILIZER                                       | 275) IMPORTACIONES GABENCI                |
| 78) KENWORTH   | 276) INSTITUCIONALES GUZMAN, S.A. DE C.V. |
| 79) KOWI   | 277) INTERCERAMIC                         |
| 80) LLYASA   | 278) INTIMA HOGAR                         |
| 81) MADERERA DE CAJEME                                   | 279) IQ MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÃ“N  |
| 82) MADERERA DE CAJEME                                   | 280) ISSSTE TIENDAS                       |
| 83) MAKITA SIS Y GAS                                     | 281) JAR-DECOR                            |
| 84) MAPCO MATERIALES SA DE CV                            | 282) KELDER SONORA                        |
| 85) MAPCO MATERIALES SA DE CV                            | 283) KELDER SONORA                        |
| 86) MÃS BODEGA Y LOGISTICA OBREGON                      | 284) KURODA OBREGON                       |
| 87) MASA   | 285) LA ALGODONERA DISTRIBUCIONES         |
| 88) MATERIALES Y FERRETERÃ• A AGUERO                     | 286) LA GRAN BARATA DE SONORA SA DE CV    |
| 89) MAYAM MAYOREO DE AIRES ACONDICIONADOS SA DE CV       | 287) LA NUEVA CANASTA                     |
| 90) MIRAGE REFACENTER                                    | 288) LEY CALIFORNIA 1058                  |
| 91) MOTOSON  | 289) LEY EXPRESS BORLAUGH 1148            |
| 92) MR. DISTRIBUCIONES ELECTRICAS                        | 290) LEY EXPRESS MIRAVALLE 1229           |
| 93) MS CENTRAL DE DISTRIBUCIONES                         | 291) LEY EXPRESS NORTE 1183               |
| 94) MUNSA MOLINOS SA DE CV                               | 292) LEY EXPRESS PALMA REAL 1226          |
| 95) MUROS Y RECUBRIMIENTOS DEL NOROESTE                  | 293) LEY EXPRESS VILLA CALIFORNIA 1145    |
| 96) NARESA   | 294) LEY EXPRESS VILLAS DEL REY 1195      |
| 97) OFILLAMAS  | 295) LLYASA                               |
| 98) OJAI ALIMENTOS                                       | 296) LLYASA-MATRIZ                        |
| 99) PACIFIC IRRIGATION, S.A. DE C.V.                     | 297) MATERIALES CABANILLAS                |
| 100) PAPELERÃ• A Y VARIOS                                | 298) MAYOREO OBREGÃ“N                     |
| 101) PLASTICOS Y RESINAS                                 | 299) MAZDA OBREGON                        |
| 102) PROAOASS  | 300) MELODY                               |
|  | 301) MERCADITO SAN PEDRO                  |
|  | 302) MERCADO DE IMPORTACIONES             |

|   |   |
|---|---|
| 103) PRODUCTOS CHATA PLAZA CIUDAD OBREGÓN             | 303) MERCANTIL OCCIDENTAL SA DE CV              |
| 104) PROVEEDOR DEL HERRERO DEL NOROESTE SAPI SA DE CV | 304) MINISUPER SAN PEDRO                        |
| 105) PROVEEDORA ARTICO SA DE CV                       | 305) MODECOR                                    |
| 106) QUESOS Y QUESOS                                  | 306) MODITELAS                                  |
| 107) QUÁ• MICA ESPECIALIZADA DEL NOROESTE             | 307) MUEBLES DICO OBREGON                       |
| 108) RECICLADORA GUADALAJARA ZPTR, S.A.               | 308) MUEBLES PARA BAÑ•O SA DE CV 103            |
| 109) RECICLADOS MORA                                  | 309) MUEBLES PARA BAÑ•O SA DE CV 103            |
| 110) REFINO   | 310) OFICINAS ADMINISTRATIVAS DE CALIMAX        |
| 111) ROBURSA, S.A. DE C.V.                            | 311) PAGASA                                     |
| 112) SALCHICHONERÁ• A Y CREMERÁ• A                    | 312) PAPELERIA PAPELANDIA                       |
| 113) SEFERNO MATRIZ                                   | 313) PASTELERIA DEL BOSQUE                      |
| 114) SEFERSSA   | 314) PEAK                                       |
| 115) SEFINSA  | 315) PÉREZ ALVAREZ, S.A. DE C.V.                |
| 116) SEMILLAS MICHOCÁ• N                              | 316) PINTURAS DE CAJEME, S.A. DE C.V.           |
| 117) SERDI SUCURSAL OBREGON                           | 317) PLANTA EL HENEQUEN                         |
| 118) SERVICIOS BUNGE                                  | 318) PLOMOSA                                    |
| 119) SERVICIOS PALO VERDES                            | 319) RAMSA DEL YAQUI SA DE CV                   |
| 120) SISTEMAS DE RIEGO                                | 320) REFACCIONARÁ• A GUILLÁ•N                   |
| 121) SISTEMAS ELECTRICOS DE OBREGON SA DE CV          | 321) RIVERA LEYVA SA DE CV                      |
| 122) SONOMEDICS                                       | 322) SANTORY INTERNACIONAL SA DE CV             |
| 123) ST DE VANGUARDIA                                 | 323) SENSACION                                  |
| 124) TABERU MARKET                                    | 324) SENSACION                                  |
| 125) TAR CD. OBREGON, SON.                            | 325) SENSACION                                  |
| 126) TCR TERMOCLIMAS REFRIGERACIÓN, S.A. DE C.V.      | 326) SERVICIO 200 SA DE CV                      |
| 127) TECHOS Y PAREDES                                 | 327) SERVICIO 300 SA DE CV                      |
| 128) TOSTADITAS BLANCAS                               | 328) SERVICIO CIRCULO GL                        |
| 129) TRACTO AGRÍCOLA SIN NOMBRE                       | 329) SERVICIO ESPECIALIZADO DE MUELLES Y MOFLES |
| 130) TUBERIAS Y VALVULAS DE SONORA, S.A. DEC V        | 330) SERVICIO GF 44                             |
| 131) UNIÓN CREDITO AGRÍCOLA CAJEME                    | 331) SERVICIO J.R. DE OBREGÓN, S.A. DE C.V.     |
| 132) VALDIVIA APLICACIONES QUÍMICAS VAQSA             | 332) SERVICIOS ABASTOS                          |
| 133) YAKULT SA DE CV                                  | 333) SERVICIOS CALIFORNIA DE CAJEME             |
| 134) YAKULT SA DE CV2                                 | 334) SERVICIOS CARA BLANCA                      |
| 135) MODATELAS CIUDAD OBREGON                         | 335) SERVICIOS MARA DEL NOROESTE SA DE CV       |
| 136) 2097 OBREGON                                     | 336) SERVICIOS NAINARI                          |
| 137) ELECTRODOMESTICOS                                | 337) SERVICIOS SAHUARO DE OBREGÓN, S.A. DE C.V. |
| 138) ELEKTRA  | 338) SERVICIOS VAL KAR, S.A.                    |
| 139) WALDOS OBREGON                                   | 339) SERVICIOS Y LUBRICANTES FORGAS             |
| 140) ATA&T  | 340) SERVICIOS Y LUBRICANTES FORGAS             |
| 141) MICROEKT CD OBREGON PLAZA VALLES                 | 341) SUBALMACEN OBREGON                         |
| 142) 801 CD. OBREGON 6                                | 342) SUBURBIA 4159                              |
| 143) 89 C.D. OBREGON 1                                | 343) SUCURSAL 420 CIUDAD OBREGÓN                |
| 144) MELODY   | 344) SUMEGA SUPERMERCADO EL GALLITO             |
| 145) AGRICOLA Y AUTOMOTRIZ                            | 345) SUPER CARNES CHIHUAHUA                     |
| 146) ALICE BOUTIQUE                                   | 346) SUPER CARNES DE OBREGON                    |
| 147) ALIMENTOS KOWI MAYOREO Y MENUDEO (300)           | 347) SUPER DEL NORTE CAMPANARIO                 |
| 148) ALMACENES GARCÍA SUC 631 CD                      | 348) SUPER DEL NORTE ESPERANZA                  |
|   | 349) SUPER DEL NORTE URBI VILLA OBREGON         |
|   | 350) Súper LEY EXPRESS LAS HACIENDAS 1246       |

|  |   |
|--|---|
| <p><b>OBREGON I</b></p> <p>149) ALMACENES GARCÍA SUC 632 CD OBREGON II (TOLEDO)</p> <p>150) ANDREA DEL YAQUI, S.A. DE C.V.</p> <p>151) AURRERA</p> <p>152) AUTO ELECTRICO 200 SA DE CV</p> <p>153) AUTOMOTRIZ DE CAJEME</p> <p>154) AUTOZONE DE MEXICO SUCURSAL 7031</p> <p>155) AUTOZONE DE MEXICO SUCURSAL 7217</p> <p>156) AUTOZONE DE MEXICO SUCURSAL 7243</p> <p>157) AUTOZONE DE MEXICO SUCURSAL 7340</p> <p>158) B HERMANOS TELCEL CEL_OBR</p> <p>159) BABATSA</p> <p>160) BATERIAS Y LUBRICANTES OBREGON SA DE CV</p> <p>161) BICI CENTRO</p> <p>162) BODEGA REGIONAL CD OBREGON</p> <p>163) BOKADOS</p> <p>164) BS GASOLINERAS SA DE CV</p> <p>165) CAJEME MOTORS</p> <p>166) CALIMAX</p> <p>167) CALIMAX 200 Y QUINTANA ROO</p> <p>168) CALIMAX 300 Y JALISCO</p> <p>169) CALIMAX IGNACIO RAMIREZ</p> <p>170) CALIMAX TETABIATE</p> <p>171) CALYMASE</p> <p>172) CALZZAPATO 5 DE FEBRERO</p> <p>173) CALZZAPATO BELLAVISTA OBREGAÓN</p> <p>174) CALZZAPATO JALISCO (OBREGAÓN)</p> <p>175) CALZZAPATO SONORA MERCADO</p> <p>176) CARBURACION SUFRAGIO EFECTIVO</p> <p>177) CARNICERIA CHIHUAHUA</p> <p>178) CARNICERIA EL JUPARE</p> <p>179) CARNICERIA PERGOM</p> <p>180) CARNICERIA SAN CARLOS</p> <p>181) CARNICERIA SAN CARLOS2</p> <p>182) CASA TOLEDO</p> <p>183) CD. OBREGON 3</p> <p>184) CEDIS OBREGON</p> <p>185) CENTRO DE DISTRIBUCIÁ“N CIUDAD OBREGA“N</p> <p>186) CENTRO DE DISTRIBUCIÁ“N DE CALIMAX SONORA</p> <p>187) CENTRO DIESEL DEL YAQUI</p> <p>188) CESON</p> <p>189) CITLALI</p> <p>190) COBRANZA CIUDAD OBREGÓN I</p> | <p>351) Súper LEY EXPRESS PARÁ• S 1262</p> <p>352) Súper LEY EXPRESS PUEBLO YAQUI 1261</p> <p>353) SUPER LLANTAS OBREGON JALISCO</p> <p>354) SUPER MERCADO HB</p> <p>355) SUPER MERCADO LA CANASTA</p> <p>356) SUPERMERCADOS SANTAFE CENTRO OBREGON</p> <p>357) SUPERMERCADOS SANTAFE ESPERANZA</p> <p>358) SUPERMERCADOS SANTAFE HIDALGO</p> <p>359) SUPERMERCADOS SANTAFE PLAZA DEL VALLE</p> <p>360) SUPERMERCADOS SANTAFE PUEBLO YAQUI</p> <p>361) SUPERMERCADOS SANTAFE URBI VILLAS</p> <p>362) OBREGON CENTRAL DE ABASTOS</p> <p>363) TECNICENTRO ROYAL SA DE CV</p> <p>364) TELAS PARISINA CIUDAD OBREGA“N BELLA VISTA SUCURSAL 2607</p> <p>365) TELAS PARISINA CIUDAD OBREGA“N SUCURSAL 2601</p> <p>366) TELCEL</p> <p>367) TIENDA DEL IMSS CD. OBREGON T43</p> <p>368) TIENDA EVANS DE OBREGON</p> <p>369) TOYOTA</p> <p>370) TUVANOSA</p> <p>371) VICTOR AUTOPARTES</p> <p>372) WOOLWORTH SUC 220</p> <p>373) YAMAHA OBREGÓN</p> <p>374) ZAPATERIA ANDREA</p> <p>375) ZAPATERIA B HERMANOS BELLA VISTA</p> <p>376) ZAPATERIA B HERMANOS CAFE</p> <p>377) ZAPATERIA B HERMANOS CAJEME</p> <p>378) ZAPATERIA B HERMANOS OBREGÓN</p> <p>379) ZAPATERIA KARISMA</p> <p>380) ZAPATERÍA TRES HERMANOS</p> |
|--|---|

#### Anexo 4. Cronograma de actividades.

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.  | TIEMPO DE REALIZACIÓN |   |   |   |   |   |   |  |
|---|-----------------------|---|---|---|---|---|---|--|
| Primeramente se documentará e investigará el marco teórico para fundamentar el estudio y detectar posibles brechas de generación de conocimiento. | X                     |   |   |   |   |   |   |  |
| Se realizará un diagnóstico de la situación en el sector.   |                       | X |   |   |   |   |   |  |
| Se detectará el sujeto de estudio para desarrollar la investigación.  |                       |   | X |   |   |   |   |  |
| Posteriormente se diseñara un instrumento para recabar la información.  |                       |   |   | X |   |   |   |  |
| Se realizará el trabajo de campo en el sector PyME recabando información con el instrumento diseñado y aprobado.                                  |                       |   |   |   | X |   |   |  |
| Se ordenará y procesara la información.   |                       |   |   |   |   | X |   |  |
| Se realizarán las conclusiones y recomendaciones de los hallazgos en la investigación.  |                       |   |   |   |   |   | X |  |
| Se elaborará un documento de tesis doctoral para su defensa y posteriormente darle  |                       |   |   |   |   |   | X |  |

|   |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| difusión en un organismo editorial.   |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Por último se pretende presentar el examen de defensa de la disertación Doctoral. |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      | ☺                    |
| <b>TIEMPO</b>   | Ene a<br>May<br>2014 | Ago a<br>Dic<br>2014 | Ene a<br>May<br>2015 | Ago a<br>Dic<br>2015 | Ene a<br>May<br>2016 | Ago a<br>Dic<br>2016 | Ene a<br>May<br>2017 | Ago a<br>Dic<br>2017 |