

Diagnóstico de Habilidades

de Gerentes de MiPyMes del sector comercio del municipio de Puebla

María de Lourdes Sánchez Lezama

Doctora en Alta Dirección

Universidad del Valle de Puebla

lourdes.sanchez@uvp.edu.mx

Licenciada en Administración de Empresas, Maestra en Administración Educativa, Doctora en Alta Dirección.

Docente de la Academia de Administración de Empresas y Emprendedores de la Universidad del Valle de Puebla.

Resumen

La presente investigación se centra en el estudio de las habilidades directivas de los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) del sector comercio en el municipio de Puebla. Este tipo de unidades económicas representan el 99.8% de la población total de empresas en México, generando 72.3% de las fuentes de empleo y 52% del Producto Interno Bruto (OECD, 2013), pero el periodo de vida de la mayoría no sobrepasa los dos años; al parecer, una causa de su fracaso es la carencia de habilidades del gerente para mantenerla vigente.

El producto de la investigación es identificar las habilidades directivas que tienen los gerentes de las MiPyMEs del sector comercio en el municipio de Puebla y describir las habilidades directivas que deben de tener para dirigir eficazmente a las MiPyMEs del sector comercio en el municipio de Puebla.

Los resultados de la investigación realizada con un enfoque metodológico mixto, no experimental y de corte transversal, permiten concluir que las habilidades que tienen más desarrolladas los gerentes de la micro, pequeña y mediana empresa son las *habilidades para la comunicación*. Asimismo, las menos desarrolladas en los gerentes de la microempresa, son las *habilidades para administrar el tiempo*; en los gerentes de la pequeña empresa son las *habilidades conceptuales* y en los gerentes de las medianas empresas son las *habilidades para la toma de decisiones*. Además, las habilidades que deben tener los gerentes de las MiPyMEs del sector comercio, de acuerdo a la investigación cualitativa, son las *habilidades para la comunicación, interpersonales, conceptuales y técnicas*.

Palabras clave

Habilidades Directivas, MiPyMEs, Gerentes, Sector Comercio y Municipio de Puebla.

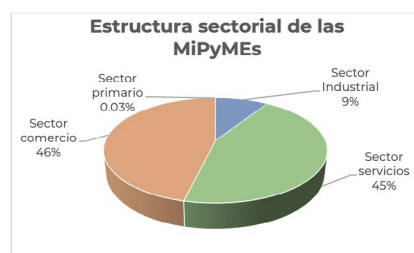
Introducción

En los últimos años, México ha recibido un número importante de empresas de punta, que emplean trabajadores altamente capacitados. En forma paradójica, estas empresas coexisten con otros segmentos de la economía mexicana que se caracterizan por un elevado nivel de informalidad, bajo nivel de competencias, bajo nivel de productividad y obsolescencia tecnológica (OCDE, 2015).

Estos referentes son los que enfrentan las MiPyMEs; de acuerdo al Directorio de Estadística Nacional de Unidades Económicas (DENUE), en México hay 5 millones 4 mil 986 empresas, ocupando el estado de Puebla el quinto lugar con 303 mil 233. El municipio de Puebla cuenta con 90 mil 179 empresas de las que el 99.5% son MiPyMEs distribuidas en los diferentes sectores productivos (INEGI, 2016), como se muestra en la Gráfica 1. En la

estructura sectorial, el comercio es uno de los más grandes en este municipio poblano con el 46%; a su vez, el comercio al por menor representa el 93% de micro, pequeñas y medianas empresas (INEGI, 2016).

Gráfica 1. Estructura sectorial del municipio de Puebla.



Fuente: Elaboración propia basada en los datos del INEGI, 2016.

Las MiPyMEs representan un pilar para la economía del municipio de Puebla, debido a que proporcionan más de tres cuartas partes de los empleos a nivel local, no obstante, los empleos de varias microempresas no cubren las necesidades económicas de sus empleados (OIT, 2015). Este tipo de empresas, enfrentan diversos desafíos, entre los que destacan: la complejidad de contratar personal especializado, poca inversión en capacitación y actualización de personal, controles de calidad mínimos o inexistentes, inconvenientes derivados de la falta de organización y planeación (ProMéxico, 2014 y Rodríguez, 2010).

De acuerdo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2013), el desarrollo de las MiPyMEs y el emprendimiento en México es afectado por la falta de habilidades asociadas con la innovación, incluyendo un conocimiento especializado, capacidad general de resolver conflictos, habilidades de pensamiento, creatividad, así como habilidades sociales y de comportamiento, entre las que se encuentra la capacidad de trabajar en equipo.

Es por este motivo, que la investigación de la que deriva el presente artículo tiene como objetivos: “identificar las habilidades directivas que tienen los gerentes de las MiPyMEs del sector comercio en el municipio de Puebla” y “describir las habilidades directivas que deben de tener los gerentes para dirigir eficazmente a las MiPyMEs del sector comercio en el municipio de Puebla”.

El enfoque elegido para el estudio de las habilidades directivas, es el de Griffin y Van Fleet, que, sustentado en investigaciones sistémicas, permite a los directivos o gerentes que dominan estas habilidades, ser capaces de enfrentar los desafíos internos y externos que en la actualidad tienen las empresas.

Marco Teórico

En la actualidad los directivos deben tener un conjunto de habilidades que los ayude a enfrentar los cambios vertiginosos del entorno, ya que éstas permiten tener una ventaja competitiva en aquellos que las desarrollan y ejercen con maestría. El término habilidad es definido “como la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distorsión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad” (Madrigal, 2009, 1).

De acuerdo con Cobo (2012), una habilidad es la capacidad de aplicar conocimientos y utilizar técnicas para completar tareas y resolver problemas. Estas pueden ser 1) *habilidades duras funcionales*, es decir, que se pueden conseguir de una manera lógica y sistemática; son operacionales, factibles de medir, evaluar y certificar. Aquí destacan elementos como la utilización del conocimiento y las destrezas relacionadas con productos y procesos; y 2) *habilidades blandas*, también llamadas sociales o de comportamiento, que son destrezas de orden

más subjetivo e intangible. Estas aptitudes interpersonales se adquieren, principalmente, a través del entrenamiento y la práctica; pueden considerarse elementales a la hora de evaluar al personal de las empresas.

La dirección es una destreza catalogada como *habilidad blanda* y corresponde a la etapa en la que el gerente, director o dueño actúa como guía del personal para que alcancen los objetivos organizacionales, a través de sus actitudes, habilidades y conocimientos. Cannice, *et al.* (2012) mencionan que dirigir es “el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” (p. 386). Por lo tanto, las habilidades directivas son el conjunto de capacidades que el directivo y/o gerente ha desarrollado por medio del aprendizaje, para influir en el personal y alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

Otra definición de habilidades directivas es que son “los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas o técnicas favoritas a la práctica” (Whetten y Cameron, 2011, p. 8). A mitad del siglo XX diversos teóricos se interesaron en el estudio de las habilidades directivas que deben ejercer los dirigentes en las empresas u organizaciones. Uno de ellos fue Peter Drucker (2012), conocido como el “padre” del *Management*, que en cinco tareas básicas engloba el trabajo de un directivo o gerente: 1) fijar objetivos, 2) organizar, 3) comunicar y motivar, 4) medir y evaluar, 5) desarrollar y formar personas.

Así también, Katz (1974), quien creó un enfoque vigente hasta el día de hoy, advierte que, para que todo dirigente de una empresa sea eficiente, se deben desarrollar tres tipos de habilidades gerenciales (33-42): técnicas, sociales o humanas y conceptuales.

A partir del siglo XXI, entre los enfoques

surgidos destaca el de Mosley, Megginson y Pietro (2005); ellos señalan que un directivo o gerente debe de contar con: a) habilidades conceptuales para adquirir, interpretar y analizar información de una manera lógica, b) habilidades de relaciones humanas que implican el entender a otras personas y actuar efectivamente con ellas, c) habilidades administrativas que proporcionan la capacidad de lograr que se hagan las cosas mediante el uso efectivo de otras habilidades y d) habilidades técnicas que consisten en la capacidad para entender y supervisar los procesos, prácticas o técnicas que se requieren para la realización de trabajos específicos en la organización (p.15-16).

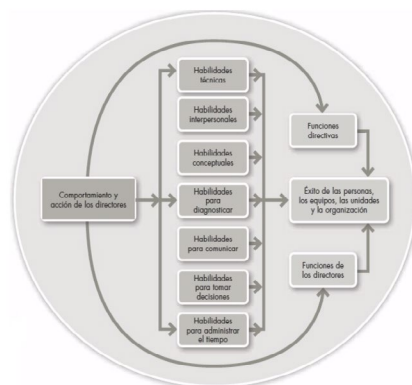
Whetten y Cameron (2011), a través de diversas investigaciones, proponen un modelo de habilidades para los directivos eficaces; no obstante, establecen que el modelo también puede aplicarse tanto al desarrollo personal como organizacional. Su modelo consta de diez habilidades directivas fundamentales, las cuales están organizadas en tres categorías:

- *Categoría de Habilidades Personales:* Desarrollo de autoconocimiento, manejo del estrés personal, solución analítica y creativa de problemas.
- *Categoría de Habilidades Interpersonales:* Comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los empleados y manejo del conflicto.
- *Categoría de Habilidades Grupales:* Facultamiento y delegación, formación de equipos y trabajo en equipo eficaces y dirección hacia el cambio positivo.

En este contexto, un modelo actual e innovador es el creado por Griffin y Van Fleet (2016), sustentado en enfoques e investigaciones sistémicas, en el cual presentan siete habilidades centrales que todo gerente o directivo

debe tener para ser más eficiente y eficaz en su gestión empresarial: habilidades para la administración del tiempo, habilidades interpersonales, habilidades conceptuales, habilidades de diagnóstico, habilidades de comunicación, habilidades de toma de decisiones y habilidades técnicas (p. xv y 9).

Figura 1. Modelo de Habilidades Directivas de Griffin and Van Fleet



Fuente. Griffin y Van Fleet, 2016, p. 10.

Como primera habilidad de este enfoque, se contempla la *habilidad para administrar el tiempo*, que es la capacidad del director o el administrador para jerarquizar sus tareas por orden de importancia, para desempeñarse con eficiencia y para delegar eficazmente (Griffin y Van Fleet, 2016, p. 57). El dar prioridad a las tareas por orden de importancia es un aspecto a considerar en la gestión del tiempo, que el directivo o gerente tenga la capacidad para comprender la importancia o la generación de valor de las diferentes metas y actividades (Madrigal, 2009, Whetten y Cameron, 2011), conllevará a que se pase el tiempo en los asuntos importantes y no solo en los asuntos urgentes, creando valor para la organización.

Concerniente a las *habilidades interpersonales*, estas son indispensables para la relación y con-

ducción de individuos o de grupos de trabajo; todos los directivos o gerentes de cualquier nivel las utilizan consciente o inconscientemente. “Las habilidades interpersonales se refieren a la capacidad que tiene un director para comunicarse, comprender y relacionarse con individuos o grupos” (Griffin y Van Fleet, 2016, p. 104). Este tipo de habilidades son cruciales para desarrollar un sentido de pertenencia con los clientes internos debido a que son “habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes” (Madrigal, 2009, p. 4); asimismo, “consisten en las capacidades para entender a otras personas y para interactuar con ellas de manera efectiva” (Mosley, *et al.*, 2005, p. 16).

Las *habilidades conceptuales*, son una capacidad esencial que deben tener los directores o gerentes para comprender situaciones complejas, dinámicas, anticiparlas y responder a ellas, y ver a la organización como un todo (Griffin y Van Fleet, 2016, p. 155). En consecuencia, el pensamiento estratégico, dirigir la creatividad, la innovación, el cambio, y administrar el riesgo en el contexto general -tanto interno como externo- de la empresa, son las habilidades que engloba; Madrigal (2009) las define como habilidades para contemplar la organización como un todo, que incluyen la destreza para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas (3).

Las *habilidades para diagnosticar* permiten que el director y/o gerente vean “la respuesta más adecuada para una situación a través de la identificación y prevención de las relaciones entre causa-efecto” (Griffin y Van Fleet, 2016, p. 197). Este primer elemento inmerso en las habilidades para diagnosticar la causa y el efecto, para que exista una causalidad, la variable causal se debe presentar antes que la variable del resultado, un cambio en la primera desemboca un cambio en la segunda, pero

la causa del cambio en el resultado no debe ser ninguna otra variable. El diagrama de cola de pescado de Ishikawa y la de los 5 Porqués, son herramientas organizacionales para identificar la causa y efecto (Griffin y Van Fleet, 2016, p. 198).

Como quinta habilidad del modelo de Griffin y Van Fleet, se presentan las *habilidades de comunicación*, que se refieren a la capacidad del director y/o gerente para transmitir de forma eficaz ideas e información a otros y recibir de la misma forma las ideas e información que ellos le proporcionan. Estas capacidades le “permiten transmitir ideas a los subordinados, proveedores y clientes de modo que sepan lo que se espera de ellos, coordinar el trabajo con compañeros de modo que trabajen debidamente y mantener informados a los administradores de los niveles altos” (Griffin y Van Fleet, 2016).

Las *habilidades de toma de decisiones*, de acuerdo a Mosley *et al.* (2005), se refieren a la consideración y elección consciente de un curso de acción entre dos o más alternativas disponibles para obtener un resultado deseado; Madrigal (2009), menciona que la decisión es el polo opuesto a los mecanismos de un estímulo-respuesta que operan en los reflejos condicionados y que son más o menos automáticos; involucra la atención y diversas conductas racionales e irracionales.

Por ello, la habilidad de toma de decisiones “se refiere a la capacidad de un director/gerente para reconocer y definir con exactitud tanto problemas como oportunidades a efecto de después de escoger un curso de acción adecuado para resolver los problemas y capitalizar oportunidades” (Griffin y Van Fleet, 2016, p. 281).

Por último, se encuentran las habilidades técnicas en las cuales los gerentes deben entender las tecnologías básicas que se utilizan en la administración de un negocio. Las habilidades técnicas son la capacidad del director para desempeñar o comprender tareas relativamente concretas que requieren conocimientos especializados (Griffin y Van Fleet, 2016, p. 328).

En lo que concierne al estudio de las MiPyMEs estas son definidas de acuerdo a las necesidades y características propias de cada país; con base en ello, la literatura sobre el tema propone políticas, medidas y estrategias económicas tendientes a propiciar su desarrollo.

En México, las empresas se clasifican en micro, pequeña, mediana y grande; en el Diario Oficial de la Federación, publicado el 30 de junio de 2009, se definen de acuerdo al número de empleados y al rango de monto de ventas anuales (Tabla 1).

Tabla 1. Definición de las MiPyMEs en México

Tamaño	Sector	Rango del número de empleados	Rango del monto de ventas anuales (MXN millones)	Techo combinado
Micro	Todos	Hasta 10	Hasta 4	4.6
Pequeña	Comercio	De 11 a 30	4.01 a 100	93
	Industria y servicios	De 11 a 50	4.01 a 100	95
Mediana	Comercio	De 31 a 100		
	Servicios	De 51 a 100	100.01 a 250	235
	Industria	De 51 a 250	100.01 a 250	250

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.
Notas. Combinado = techo (empleados) x 10% + (ventas anuales) x 90%. La clasificación de la compañía por tamaño está determinada por la calificación obtenida a partir de la siguiente fórmula: puntos de la empresa = (número de empleados) x 10% + (monto de ventas anuales) x 90%. Debe ser igual o menor al techo combinado para su clasificación.

Para la tipificación de las empresas en México, el INEGI agrupa a las empresas de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), versión 2013, instrumento utilizado para recopilar, analizar y difundir información estadística que permita evaluar y comparar, de manera más precisa, las economías de Canadá, Estados Unidos y México. En el SCIAN, las unidades económicas que tienen procesos o funciones de producción similares se agrupan en una misma clase de actividad porque las categorías se delimitan, hasta donde es posible, a partir de las diferencias en los procesos de producción. El SCIAN está conformado por 20 sectores de actividad económica, que a su vez se dividen en 94 subsectores, 303 ramas, 614 subramas y 1 059 clases de actividad (INEGI, 2013). La investigación, se enfocó en las empresas del sector comercio al por menor.

De acuerdo con el SCIAN, las actividades comerciales se dividen en dos: comercio al por mayor -sector 43- y comercio al por menor -sector 46-. De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del INEGI, en 2016, en el municipio de Puebla, había 41 mil 460 empresas del sector comercio; de ellas, el 97% eran microempresas, de cero a 10 empleados.

La rama más importante del sector comercio al por menor es la 461 que incluye abarrotes, alimentos, bebida, hielo y tabaco, con un 42.5% de las unidades económicas; en segundo lugar, se encuentra la rama 465 que aglutina artículos de papelería, para el esparcimiento y otros artículos de uso personal con un 15.8% y, en tercer lugar, la rama 463 referida a los productos textiles, bisutería, accesorios de vestir y calzado con un 9.9%.

El enfoque sistémico elegido para esta investigación, según Cannice, et al. (2012), es el fundamento para organizar el conocimiento

gerencial y no preocuparse sólo por el funcionamiento interno de la empresa, sino también incluir las interacciones entre ella y su ambiente externo (p. 27).

Método

El tipo de investigación fue mixta (cuantitativa-cualitativa), no experimental de corte transversal, con un alcance descriptivo y explicativo.

Es mixta porque se sustentó en un conjunto de procesos sistemáticos que se integraron y discutieron para analizar toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno (Hernández, et al., 2010, 546).

El procedimiento usado fue no experimental, porque se estudió el fenómeno tal como se dio en su contexto natural para, posteriormente, analizarlo transversalmente, ya que los datos se recopilaron en un sólo momento (Hernández, et al., 2010, 149). De abril de 2016 a julio de 2017 se examinaron las habilidades directivas de los gerentes encuestados de las MiPyMEs del sector comercio del municipio de Puebla. Debido a que un gran número de micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad no cuentan con el profesional que tome la mayor parte de las decisiones, no tienen estos puestos en la estructura organizacional.

El presente estudio se enfocó en el sector del comercio al por menor, específicamente en las ramas 461, 463 y 465; éstas representan el 68.2% del conjunto de empresas que se dedican a esta actividad (INEGI, 2017). Ahora bien, para delimitar la muestra se utilizó la fórmula de Yamane (1967), con la cual se seleccionaron 123 gerentes de 28 026 compañías; el margen de confiabilidad es de 91% y el de error, de 9%. Así mismo, se consideró que fuera no probabilística por conveniencia, debido al apoyo y participación de la gente.

Los instrumentos de recolección de datos fueron el cuestionario y la entrevista. En lo que compete al diseño y a la aplicación de las preguntas, se elaboraron 30 reactivos basados en la teoría de Griffin y Van Fleet, así como cinco preguntas demográficas. En la tabla 2 se describen las variables y el número de ítems con los que se relacionan. También se observa el tipo de respuesta, en una escala tipo Likert, con la puntuación máxima y mínima que se asignó de acuerdo a la variable.

Tabla 2. Estructura del cuestionario final

Variable	Ítems	Tipo de respuesta				
Demográficas	Sexo	Dicotómica				
	Edad	Opción múltiple				
	Escolaridad	Opción múltiple				
	Subsector	Abierta				
	Número de empleados	Opción múltiple				
	Preguntas	TA	A	NA/ND	D	TD
Habilidades para administrar el tiempo	1-4	5	4	3	2	1
Habilidades interpersonales	5-9	5	4	3	2	1
Habilidades conceptuales	10-15	5	4	3	2	1
Habilidades diagnóstico	16-19	5	4	3	2	1
Habilidades para la comunicación	20-22	5	4	3	2	1
Habilidades para la toma de decisiones	23-26	5	4	3	2	1
Habilidades técnicas	27-30	5	4	3	2	1

Fuente. Elaboración propia.

El número de cuestionarios aplicados en cada subsector, se estableció de acuerdo al número de MiPyMEs inscritas en el DENU; en la tabla 3 se muestra el número de cuestionarios que fue aplicado por cada sector.

Tabla 3. Distribución del número de cuestionarios aplicados

Subsector	Micro	Pequeña	Mediana	Total
461	17	16	8	41
463	17	16	8	41
465	17	16	8	41
Total	51	48	24	123

Fuente. Elaboración propia.

Otro aspecto importante para este estudio fue la confiabilidad del instrumento; los procedimientos más utilizados para determinar el coeficiente de fiabilidad son: 1) medida de estabilidad, 2) método de formas alternativas o paralelas, 3) método de mitades partidas y 4) medidas de consistencia interna. Los resultados oscilan entre 0 y 1, en donde un coeficiente cercano a 0 tiene nula confiabilidad y un coeficiente adyacente a 1 tiene una alta confiabilidad. Para corroborar la confiabilidad de la consistencia interna del instrumento diseñado,

en el mes de noviembre de 2016 se realizó una prueba piloto, a 30 gerentes; posteriormente, se calculó el coeficiente de alfa de Cronbach, utilizando el programa SPSS, y el cuestionario aplicado obtuvo un alfa de Cronbach de 0.951, por lo que el coeficiente fue sumamente confiable. La aplicación total de la lista de preguntas se llevó a cabo de enero a abril de 2017.

Por otra parte, para la recolección de los datos cualitativos, se entrevistó, en mayo de 2017, a cuatro expertos en el tema y a tres empresarios

con amplia trayectoria en su ramo, mediante una serie de preguntas semiestructuradas, acerca de las habilidades directivas más significativas para la competitividad de las MiPyMEs. Es importante mencionar que tuvieron la opción de elegir el orden en que responderían la entrevista, así como añadirle contenido a la misma. El procesamiento de la información obtenida de esta actividad se llevó a cabo con el programa SPSS; las técnicas seleccionadas para realizar el análisis estadístico que se aplicó a las variables del objeto de estudio fueron: la distribución de frecuencias, las medidas de tendencia central y variabilidad, y el coeficiente de correlación de Pearson (r).

La distribución de frecuencias fue útil para identificar los datos obtenidos y poder diseñar una tabla que permitiera visualizar las habilidades que han desarrollado los gerentes de las MiPyMEs; asimismo, las medidas de tendencia central que se obtuvieron, al ser puntos en una distribución, ayudaron a ubicar los valores en la escala de medición. Las medidas utilizadas en el procesamiento fueron la moda, la mediana y la media. Las medidas de variabilidad, señalaron la dispersión de los datos en la escala de medición. Las medidas procesadas fueron el rango, la desviación estándar y la varianza. El coeficiente de Pearson (r), permitió conocer la correlación existente entre las habilidades directivas de los micro, pequeños y medianos gerentes.

Las técnicas estadísticas utilizadas se justifican porque a través de ellas se logró el procesamiento de los datos obtenidos y consecuentemente facilitaron el análisis e interpretación de los mismos. Para el análisis de los datos de las entrevistas, se realizó una transcripción íntegra de las entrevistas de las cuales se examinó y analizó su contenido para la obtención de conclusiones. Se utilizó una tabla de frecuencias de las siete habilidades que se preguntaron en la entrevista.

Resultados

A continuación, se muestran las medidas de tendencia central y variabilidad de las 7 variables analizadas de los gerentes de las **microempresas** del sector comercio del municipio de Puebla.

La categoría que más se repitió fue 3 (ni de acuerdo, ni en desacuerdo) en las habilidades para la toma de decisiones, 4 (de acuerdo) en las habilidades para administrar el tiempo, interpersonales, conceptuales, diagnóstico, técnicas, y en las habilidades para la comunicación la categoría que más se repitió fue 5 (totalmente de acuerdo).

Asimismo, cincuenta por ciento de los gerentes encuestados está por encima de 3 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor en las habilidades para administrar el tiempo, conceptuales, para la toma de decisiones y técnicas; además, en las habilidades interpersonales, para diagnosticar y para la comunicación, el 50% de los gerentes encuestados están por encima de 4 y el restante 50% se encuentra debajo de este valor.

De acuerdo a la percepción de los gerentes, las habilidades para administrar el tiempo obtuvieron un promedio de 2.8, con una desviación estándar de 1.18; las habilidades interpersonales alcanzaron un promedio de 3.09, con una desviación estándar de 1.45 unidades de la escala; en las habilidades para la toma de decisiones el promedio fue de 3.13 con una distribución estándar de 1.03 unidades de la escala; en las habilidades técnicas los gerentes opinaron en promedio 3.13, con una dispersión de 1.31; en las habilidades conceptuales se dio un promedio de 3.15, con una desviación estándar de 1.20; en las habilidades para diagnosticar, los gerentes opinaron en promedio 3.33, con una distribución estándar de 1.39 unidades de la escala (Tabla 4).

Tabla 4. Medidas de tendencia central y variabilidad de la microempresa

	Habilidad para administrar el tiempo	Habilidad interpersonal	Habilidad conceptual	Habilidad para diagnosticar	Habilidad para la comunicación	Habilidad para la toma de decisiones	Habilidad técnica
N	Válido 51	51	51	51	51	51	51
	Perdidos 0	0	0	0	0	0	0
Media	2.8039	3.0980	3.1569	3.3333	3.4118	3.1373	3.1373
Mediana	3.0000	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	3.0000	3.0000
Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00
Desviación estándar	1.18355	1.45952	1.20619	1.39523	1.62698	1.03961	1.31179
Varianza	1.401	2.130	1.455	1.947	2.647	1.081	1.721
Curtosis	-1.209	-1.443	-.892	-1.076	-1.551	-.778	-1.069
Error estándar de curtosis	.656	.656	.656	.656	.656	.656	.656
Rango	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mínimo	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Máximo	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Suma	143.00	158.00	161.00	170.00	174.00	160.00	160.00

Fuente: Información obtenida en la investigación de campo (2017).

Por último, en las habilidades para la comunicación, los gerentes obtuvieron un promedio de 3.41, con una desviación estándar de 1.62. Cabe mencionar, que las 7 variables analizadas de acuerdo al valor obtenido en su curtosis, se consideran con una distribución platicúrtica, esto es, que tienen una menor concentración de datos en torno a la media.

Así mismo, por medio del estudio de las siete habilidades directivas de los gerentes de las **microempresas** (Figura 2), se obtuvieron las

siguientes correlaciones de Pearson: las habilidades interpersonales tienen una correspondencia marcada-alta de 0.707 con las *habilidades para la comunicación*, las *habilidades conceptuales* tienen una relación alta con las *habilidades para diagnosticar* (coeficiente 0.776) y con las *técnicas* (coeficiente 0.719). Además, las *habilidades técnicas* guardan una reciprocidad con las *habilidades conceptuales* (0.719), con las habilidades para diagnosticar (0.707) y con la *toma de decisiones* (0.705).

Figura 2. Matriz del coeficiente de correlación de Pearson de la microempresa

	Habilidad tiempo	Habilidad interpersonal	Habilidad conceptual	Habilidad diagnóstico	Habilidad comunicación	Habilidad decisiones	Habilidad técnicas
Habilidad tiempo	Correlación de Pearson 1	.683	.428	.537	.448	.494	.481
	Sig. (bilateral) .000	.000	.002	.000	.001	.000	.000
	N 51	51	51	51	51	51	51
Habilidad interpersonal	Correlación de Pearson .683	1	.593	.622	.707	.505	.494
	Sig. (bilateral) .000		.000	.000	.000	.000	.000
	N 51	51	51	51	51	51	51
Habilidad conceptual	Correlación de Pearson .428	.593	1	.776	.527	.668	.719
	Sig. (bilateral) .002	.000		.000	.000	.000	.000
	N 51	51	51	51	51	51	51
Habilidad diagnóstico	Correlación de Pearson .537	.622	.776	1	.520	.699	.707
	Sig. (bilateral) .000	.000	.000		.000	.000	.000
	N 51	51	51	51	51	51	51
Habilidad comunicación	Correlación de Pearson .448	.707	.527	.520	1	.533	.442
	Sig. (bilateral) .001	.000	.000	.000		.000	.001
	N 51	51	51	51	51	51	51
Habilidad decisiones	Correlación de Pearson .494	.505	.668	.699	.533	1	.705
	Sig. (bilateral) .000	.000	.000	.000	.000		.000
	N 51	51	51	51	51	51	51
Habilidad técnicas	Correlación de Pearson .481	.494	.719	.707	.442	.705	1
	Sig. (bilateral) .000	.000	.000	.000	.001	.000	
	N 51	51	51	51	51	51	51

Fuente. Información obtenida en la investigación de campo (2017).

En la percepción de los gerentes de la pequeña empresa las medidas de tendencia central y variabilidad de las 7 variables, dieron los siguientes resultados: la categoría que más se repitió fue 4 (de acuerdo) en las habilidades para administrar el tiempo, interpersonales, conceptuales, y para la toma de decisiones; en las habilidades para diagnosticar, para la comunicación y técnicas, la categoría que más se repitió fue 5 (totalmente de acuerdo). Cincuenta por ciento de los gerentes encuestados está por encima de 4 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor en las 7 habilidades.

De acuerdo a la opinión de los gerentes de las pequeñas empresas, las habilidades conceptuales tienen un promedio de 3.43, con una desviación estándar de 0.92 y curtosis de -0.11, con distribución platicúrtica; las habilidades para la toma de decisiones tienen un promedio de 3.83, con desviación estándar de 0.66 unidades de la escala, curtosis de 0.327 siendo su distribución leptocúrtica, esto es, que tiene un elevado grado de concentración alrededor de los valores centrales de la variable.

En las habilidades para administrar el tiempo los gerentes de las pequeñas empresas opinaron un promedio de 3.87, con una dispersión de 0.84 unidades de la escala y curtosis de 0.187, siendo una distribución leptocúrtica.

Las habilidades interpersonales tienen un promedio de 3.95, con una desviación estándar de una unidad de la escala, teniendo una curtosis de -0.54, con distribución platicúrtica.

Las habilidades para diagnosticar los gerentes opinaron en promedio 3.95, con una desviación de 0.96, curtosis de 0.20, con distribución leptocúrtica.

En las habilidades técnicas los gerentes opinaron en promedio 4.02, con una desviación estándar de 1.04 unidades de la escala, con curtosis de 0.139, con una distribución leptocúrtica.

En las habilidades para la comunicación, los gerentes de las pequeñas empresas obtuvieron un promedio de 4.16, con una desviación de 0.97 unidades de la escala, curtosis de 1.73, con una distribución leptocúrtica (Tabla 5).

Tabla 5. Medidas de tendencia central y variabilidad de la pequeña empresa

	Habilidad para administrar el tiempo	Habilidad interpersonales	Habilidad conceptual	Habilidad para diagnosticar	Habilidad para la comunicación	Habilidad para la toma de decisiones	Habilidad técnica
N	Válido 48	48	48	48	48	48	48
	Perdidos 0	0	0	0	0	0	0
Media	3.8750	3.9583	3.4375	3.9583	4.1667	3.8333	4.0208
Mediana	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Moda	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00
Desviación estándar	.84110	1.00970	.92037	.96664	.97486	.66311	1.04147
Varianza	.707	1.020	.847	.934	.950	.440	1.085
Curtosis	.187	-.546	-.110	.208	1.730	.327	.139
Error estándar de curtosis	.674	.674	.674	.674	.674	.674	.674
Rango	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
Mínimo	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00
Máximo	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Suma	186.00	190.00	165.00	190.00	200.00	184.00	193.00

Fuente: Información obtenida en la investigación de campo (2017).

A través del estudio de las siete habilidades directivas de los gerentes de las pequeñas empresas, se obtuvieron las siguientes correlaciones de Pearson: las *habilidades para administrar el tiempo* tienen una relación intensa con las *habilidades conceptuales* con un coeficiente de 0.622; estas últimas tienen una dependencia con las *habilidades interpersonales* con un coeficiente de 0.730 (Figura 3).

Figura 3. Matriz del coeficiente de correlación de Pearson de la pequeña empresa

		Habilidad tiempo	Habilidad interpersonal	Habilidad conceptual	Habilidad diagnóstico	Habilidad comunicación	Habilidad decisiones	Habilidad técnica
Habilidad tiempo	Correlación de Pearson	1	.595	.622	.517	.337	.343	.295
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.019	.017	.042
	N	48	48	48	48	48	48	48
Habilidad interpersonal	Correlación de Pearson	.595	1	.730	.521	.483	.244	.426
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.001	.095	.003
	N	48	48	48	48	48	48	48
Habilidad conceptual	Correlación de Pearson	.622	.730	1	.571	.486	.366	.523
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.000	.011	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
Habilidad diagnóstico	Correlación de Pearson	.517	.521	.571	1	.549	.487	.593
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
Habilidad comunicación	Correlación de Pearson	.337	.483	.486	.549	1	.340	.416
	Sig. (bilateral)	.019	.001	.000	.000		.018	.003
	N	48	48	48	48	48	48	48
Habilidad decisiones	Correlación de Pearson	.343	.244	.366	.487	.340	1	.498
	Sig. (bilateral)	.017	.095	.011	.000	.018		.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
Habilidad técnica	Correlación de Pearson	.295	.426	.523	.593	.416	.498	1
	Sig. (bilateral)	.042	.003	.000	.000	.003	.000	
	N	48	48	48	48	48	48	48

Fuente: Información obtenida en la investigación de campo (2017)

Las medidas de tendencia central y variabilidad de las habilidades estudiadas de los gerentes de las **medianas empresas** del sector comercio, apuntan, a que la categoría que más se repitió fue 4 -de acuerdo- en las habilidades para administrar el tiempo, interpersonales, conceptuales, para diagnosticar, para la toma de decisiones y técnicas; en las habilidades para la comunicación, la categoría que más se repitió fue 5 -totalmente de acuerdo-.

Cincuenta por ciento de los gerentes encuestados está por encima de 4 y el restante 50% se encuentra ubicado debajo de este valor en las habilidades para administrar el tiempo, interpersonales, conceptuales, para diagnosticar, para la toma de decisiones y técnicas; en las habilidades para la comunicación, el 50% de los gerentes están por encima de 5 y el restante 50% está por debajo de este valor.

La percepción de los gerentes de las medianas empresas, versan en los siguientes resultados: habilidades para la toma de decisiones con un

promedio de 3.87, desviación estándar de 0.79 unidades de la escala, curtosis de -0.09, con distribución casi normal o mesocúrtica por su aproximación a 0, es decir, presentan un grado de concentración media alrededor de los valores centrales de la variable.

En las habilidades conceptuales el promedio fue de 4.20, con distribución de 0.50 unidades de la escala, teniendo una curtosis de 0.36 con distribución leptocúrtica.

En las habilidades para administrar el tiempo los gerentes opinaron 4.25 en promedio, con una desviación de 0.53 unidades de la escala, curtosis de -0.09, con distribución casi normal o mesocúrtica por su aproximación a 0.

Las habilidades técnicas tienen un promedio de 4.29, con desviación estándar de 0.62 unidades de la escala, curtosis de -0.48 considerando una distribución platicúrtica.

En las habilidades para diagnosticar los gerentes opinaron un promedio de 4.33, desviación

de 0.63 unidades de la escala, curtosis de -0.53, con distribución platycúrtica.

Las habilidades interpersonales obtuvieron un promedio de 4.37, desviación de 0.57 unidades de la escala, curtosis de -0.68 con distribución platycúrtica.

Las habilidades para la comunicación tuvieron un promedio de 4.62, desviación de 0.49 unidades de la escala, curtosis de -1.85, siendo una distribución platycúrtica (Tabla 6).

Tabla 6. Medidas de tendencia central y variabilidad de la mediana empresa

	Habilidad para administrar el tiempo	Habilidad interpersonal	Habilidad conceptual	Habilidad para diagnosticar	Habilidad para la comunicación	Habilidad para la toma de decisiones	Habilidades técnicas
N	Válido	24	24	24	24	24	24
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media	4.2500	4.3750	4.2083	4.3333	4.6250	3.8750	4.2917
Mediana	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	5.0000	4.0000	4.0000
Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00
Desviación estándar	.53161	.57578	.50898	.63702	.49454	.79741	.62409
Varianza	.283	.332	.259	.406	.245	.636	.389
Curtosis	-.099	-.683	.368	-.539	-1.859	-.099	-.485
Error estándar de curtosis	.918	.918	.918	.918	.918	.918	.918
Rango	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	3.00	2.00
Mínimo	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00
Máximo	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Suma	102.00	105.00	101.00	104.00	111.00	93.00	103.00

Fuente: Información obtenida en la investigación de campo (2017).

Así mismo, se obtuvo el coeficiente de correlación de Pearson de las habilidades directivas de los gerentes de las medianas empresas, con los siguientes resultados (Figura 4): *las habilidades para administrar el tiempo* tienen una relación alta con *las habilidades interpersonales* (coeficiente 0.675) y con *las habilidades técnicas* (0.688), *las habilidades interpersonales* tienen una correspondencia con *las habilidades para la comunicación* (0.668) y con *las habilidades técnicas* (0.771), *las habilidades para la comunicación* tienen una dependencia con *las habilidades técnicas*, *las habilidades para la toma de decisiones* tienen una correlación (0.601) con *las habilidades técnicas*, estas últimas habilidades tienen una concordancia con *las habilidades para administrar el tiempo* (0.688), con *las habilidades interpersonales* (0.771), así también, con *las habilidades para la comunicación* (0.652) y con *las habilidades para la toma de decisiones* (0.601).

Figura 4. Matriz del coeficiente de correlación de Pearson de la mediana empresa

	Habilidad tiempo	Habilidad interpersonal	Habilidad conceptual	Habilidad diagnóstico	Habilidad comunicación	Habilidad decisiones	Habilidad técnica
Habilidad tiempo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 .675* 24	.281 .183 24	.385 .063 24	.537* .007 24	.282 .182 24	.688 .000 24
Habilidad interpersonal	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.675* .000 24	1 .315 24	.474 .133 24	.668* .019 24	.485 .000 24	.771* .016 24
Habilidad conceptual	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.281 .183 24	.315 .133 24	1 .581 24	.324 .003 24	.388 .061 24	.348 .096 24
Habilidad diagnóstico	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.385 .063 24	.474 .133 24	.581 .003 24	1 .552 24	.257 .226 24	.510 .011 24
Habilidad comunicación	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.537* .007 24	.668* .000 24	.324 .123 24	.552 .005 24	1 .332 24	.652 .001 24
Habilidad decisiones	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.282 .182 24	.485 .016 24	.388 .061 24	.257 .226 24	.207 .332 24	.601 .002 24
Habilidad técnica	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.688* .000 24	.771* .000 24	.348 .096 24	.510 .011 24	.652 .001 24	1 .002 24

**. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

Fuente: Información obtenida en la investigación de campo (2017).

A través de la entrevista realizada a 7 expertos en el tema de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio, se obtuvieron las habilidades que deben tener los gerentes de estas unidades económicas y son las cuatro que siguen: las habilidades para la comunicación, interpersonales, conceptuales y técnicas. Además, se precisaron las habilidades más significativas en cada una ellas, mediante una tabla de frecuencias que se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Tabla de frecuencias de las habilidades directivas arrojadas en la entrevista

Habilidad para administrar el tiempo	
Tienen	Comprender el orden de prioridad de las cosas 1
	Delegar y programar juntas 1
Deben tener	Manejo de pendientes 1
	Comprender el orden de prioridad de las cosas 1
	Manejo del estrés 2
	Capacidad de delegar 2
Habilidades interpersonales	
Tienen	Habilidad para relacionarse 1
	Capacidad de convocatoria 1
	Capacidad de crear alianzas estratégicas 1
	Trabajo en equipo 1
	Comunicación 1
	Negociación 1
Deben tener	Liderazgo 5
	Manejo de conflictos 1
	Trabajo en equipo 3
	Empatía 1
	Autoconocimiento 1
	Motivación 3
	Negociación 1
Habilidades Conceptuales	
Tienen	Capacidad de solución de problemas 1
	Orientación a objetivos a corto plazo 1
	Capacidad de enfoque 1
	Capacidad de negociación 1
Deben tener	Visión a futuro 3
	Pensamiento estratégico 4
	Enfoque a resultados 1
Habilidades para diagnosticar	
Tienen	Capacidad para identificar oportunidades 1
	Capacidad para identificar las causas y efecto 5
Deben tener	La habilidad para diagnosticar el entorno tanto interno como externo a través de metodologías concretas 1
	Capacidad de establecer medidas de control 1
Habilidades para la comunicación	
Tienen	Comunicación formal e informal 3
	Comunicación interpersonal y para negociaciones 3
	Comunicación asertiva 1
Deben tener	Comunicación interpersonal 1
	Comunicación asertiva 4
	Empatía 1
	Capacidad para saber escuchar 5
	Comunicación formal e informal 3
	Retroalimentación a las personas con las que te comunicas 1
Habilidad para la toma de decisiones	
Tienen	Toma de decisiones conductuales 1
	Toma de decisiones por experiencias 1
Deben tener	Toma de decisiones racionales 4
	Toma de decisiones por contingencias 1
	Toma de decisiones conductuales 1
Habilidades técnicas	
Tienen	Establecer indicadores 1
	Habilidades administrativas 1
	Habilidades comerciales 1
Deben tener	Capacidad para formular plan de negocios 4
	Financieras 3
	Habilidades comerciales 3
	Habilidades de supervisión 1
	Calidad 1
	Manejo de personal 1
	Planeación Estratégica 3
	Tecnológicas 1

Fuente: Información obtenida en la investigación de campo (2017).

Conclusión

En la presente investigación se realizó un diagnóstico de habilidades directivas, identificando el nivel de desarrollo de acuerdo a la percepción de los gerentes de la micro, pequeña y mediana empresa del sector comercio del municipio de Puebla. Con un enfoque mixto, se llevó a cabo la investigación de campo; el análisis de los resultados permitió identificar el nivel de habilidades directivas de los tres tamaños de empresas analizadas: la media más alta obtenida en la opinión de los gerentes de las microempresas fue la *habilidad para la comunicación*, con un promedio de 3.41, en el caso de los gerentes de las pequeñas empresas la *habilidad para la comunicación* obtuvo el promedio más alto, con una media de 4.16, de igual manera, en la opinión de los gerentes de las empresas medianas, la *habilidad para la comunicación* fue la más alta, con una media de 4.62. De la misma forma, en la entrevista con los expertos, la *habilidad para la comunicación* fue la que obtuvo una mayor frecuencia.

En contraste, las habilidades menos desarrolladas en los gerentes de la microempresa, son las habilidades para administrar el tiempo, con un promedio de 2.80, en los gerentes de la pequeña empresa son las habilidades conceptuales, con un promedio de 3.43, en los gerentes de las medianas empresas las habilidades para la toma de decisiones, son las más bajas, con un promedio de 3.87.

Las correlaciones más significativa en las habilidades de los gerentes de las micro empresa, fueron las habilidades conceptuales con una reciprocidad alta con las habilidades para diagnosticar (coeficiente 0.776), en los habilidades de los gerentes de las pequeñas empresas fueron las habilidades conceptuales que tienen una dependencia con las habilidades interpersonales con un coeficiente de 0.730, por último, las correlaciones significativas en los gerentes de las medianas empresas son las

habilidades técnicas con una concordancia con las habilidades para *administrar el tiempo* (0.688), con las *habilidades interpersonales* (0.771), así también, con las *habilidades para la comunicación* (0.652) y con las *habilidades para la toma de decisiones* (0.601).

Mediante el análisis estadístico se detectó que entre mayor sea el tamaño de la empresa existe un mayor desarrollo de habilidades directivas.

Además, mediante el análisis estadístico se detectó que entre mayor sea el tamaño de la empresa existe un mayor desarrollo de habilidades directivas y que las habilidades que deben tener los gerentes de la MiPyMEs del sector comercio son las cuatro que siguen: las habilidades para la comunicación, interpersonales, conceptuales y técnicas.

Referencias

- Cannice, M., Koontz, H. y Weihrich, H. (2012). Administración. *Una perspectiva global y empresarial* (12.a ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Cobo, C. (2012). Competencias para empresarios emprendedores: contexto europeo. Costa Rica: Fundación Omar Dengo-Centro Internacional de Investigación para el desarrollo-Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado de <http://www.fod.ac.cr/avanza/images/documentos/Competencias%20para%20empresarios%20emprendedores%20Contexto%20europeo.pdf>.
- Diario Oficial de la Federación (30 de junio de 2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/50882/A539.pdf>
- Drucker, P. (2012). *The practice of management*. New York: Harper Collins.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5.ª ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía: INEGI. (2017). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Ciudad de México. Recuperado de <https://datos.gob.mx/busca/dataset/directorio-estadistico-nacional-de-unidades-economicas-de-nue-03-2017-por-actividad-economica>.
- _____. (2016). *Directorio de Estadística Nacional de Unidades Económicas*. Ciudad de México. Recuperado de <https://datos.gob.mx/busca/dataset/directorioestadistico-nacional-de-unidades-economicas-de-nue-10-2016-por-actividad-economica>.
- _____. (2013). Sistema de clasificación industrial para América del Norte. Ciudad de México. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825051693>.
- Griffin, R. y Van Fleet, D. (2016). *Habilidades Directivas. Evaluación y Desarrollo*. Ciudad de México: Cengage Learning.
- Katz, R. L. (1974). *Habilidades para una administración efectiva*. Cambridge: Universidad de Harvard.
- Madrigal Torres, B. E. (2009). *Habilidades directivas*. (2.a ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Mosley, D., Meggison, L. y Pietri, P. (2005). *Supervisión: la práctica del empowement, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. Ciudad de México: Thompson Editores.
- Oficina Internacional del Trabajo: OIT. (2015). *Pequeñas y Medianas empresas y creación del empleo decente y productivo*. Informe IV. Conferencia Internacional del Trabajo 104. Reunión. Ginebra: OIT. Recuperado de https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/previous-sessions/104/reports/reports-to-the-conference/WCMS_358292/lang-es/index.htm
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos: OECD. (2013). *Temas y políticas clave sobre PYMEs y emprendimiento en México*. Ciudad de México:

co: OECD Publishing. Recuperado de https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/temas-y-politicas-clave-sobre-pymes-y-emprendimiento-enmexico_9789264204591-es#page2.

- _____. (2015). *Serie "Mejores Políticas". Políticas prioritarias para fomentar las habilidades y conocimientos de los mexicanos para la productividad y la innovación*. Ciudad de México: OECD. Recuperado de <https://www.oecd.org/mexico/mexico-politicas-prioritarias-para-fomentar-las-habilidades-y-conocimientos-de-los-Mexicanos.pdf>
- ProMéxico. (2014). *Pymes, eslabón fundamental para el crecimiento en México*. ProMéxico. Recuperado de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Cengage Learning.
- Whetten, D. A. y Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (8.a ed.). Ciudad de México: Pearson Educación.
- Yamane, T. (1967). *Elementary Sampling Theory*. Upper Saddle River: Prentice Hall.