

COORDINADORES

Nuria Beatriz Peña Ahumada

Oscar Cuauhtémoc Aguilar Rascón

Habilidades directivas y
clima organizacional.
Resultados de una
investigación en las micro
y pequeñas empresas
latinoamericanas.

Tomo I

AUTORES

Luis Enrique Ibarra Morales

Daniel Paredes Zempual

Habilidades directivas y clima
organizacional. Resultados de una
investigación en las
micro y pequeñas empresas
latinoamericanas.

Tomo I

Micro y pequeña empresa latinoamericana

Directores de colección

Nuria Beatriz Peña Ahumada
Oscar Cuauhtémoc Aguilar Rascón

Volumen I

Coordinadores
Nuria Beatriz Peña Ahumada
Oscar Cuauhtémoc Aguilar Rascón

**Habilidades directivas y clima
organizacional. Resultados
de una investigación en las
micro y pequeñas empresas
latinoamericanas.
Tomo I**

Autores
Luis Enrique Ibarra Morales
Daniel Paredes Zempual



PETER LANG

Lausanne – Berlin – Brussels – Chennai – New York – Oxford

Library of Congress Cataloging-in-Publication Control Number: 2023946899

Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek.
The German National Library lists this publication in the German
National Bibliography; detailed bibliographic data is available
on the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

Cover design by Peter Lang Group AG

ISSN 2994-3647 (print)
ISBN 9781636677019 (paperback)
ISBN 9781636676982 (ebook)
ISBN 9781636676999 (epub)
DOI 10.3726/b21413



Open Access: This work is licensed under a Creative Commons Attribution CC-BY 4.0 license. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

© 2023 Peter Lang Group AG, Lausanne
Published by Peter Lang Publishing Inc., New York, USA
info@peterlang.com - www.peterlang.com

This publication has been peer reviewed.
Esta obra estuvo sujeta a un proceso de arbitraje académico bajo el sistema de pares a doble ciego y fue dictaminada por el Instituto Tecnológico de Sonora, México, y la Universidad Nacional de Colombia, Colombia.

Para citar el libro:

Ibarra, L., & Paredes, D. (2023). *Habilidades directivas y clima organizacional. Resultados de una investigación en las micro y pequeñas empresas latinoamericanas* (N. Peña y O. Aguilar, coords., 1ª ed., tomo I). Peter Lang.

Para citar el método y los resultados generales:

Peña, N., & Aguilar, O. (2023). *Habilidades directivas y clima organizacional. Resultados de una investigación en las micro y pequeñas empresas latinoamericanas*. En *Estudio de las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Metodología y resultados generales de investigación* (1ª ed., tomo I, pp. 7–15). Peter Lang.

Para citar la base de datos:

Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (2023). *Investigación anual*. N. Peña y O. Aguilar (coords.). <https://relayn.redesla.la>. (N. Peña y O. Aguilar, coords.). RedesLA <https://redesla.la>.

Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Huejutla de Reyes, Hidalgo, México

Management skills and the
organizational climate in micro and
small businesses in Huejutla de Reyes,
Hidalgo, Mexico

LAURA LETICIA HERRERO VÁZQUEZ, CARMINA ROMERO
ESCUADERO, ABRAHAM ESPINOSA HERNÁNDEZ Y CLAUDIA
EUNICE RIVERA MORALES

Universidad Tecnológica de la Huasteca Hidalguense

Resumen: El objetivo de la presente investigación es determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Se presenta un estudio cuantitativo, no experimental, de forma transversal y con un alcance causal. La pertinencia del estudio contribuye a la generación de conocimiento para el desarrollo de un modelo de gestión de la mype en América Latina que permita maximizar la productividad. Entre los principales resultados, podemos observar que la variable de la habilidad directiva trabajo en equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional, con 2.3179559; a partir de esto, se expone que las empresas logran que sus empleados, mediante sus talentos, puedan integrarse al trabajo con sus compañeros, lo que permite que la sinergia de sus capacidades cumpla con las metas y los objetivos de la empresa. En sentido opuesto, se identificó que la comunicación es la variable que menos influye en las habilidades directivas, reconociendo que se requieren establecer mejores canales de

comunicación para que el emisor y receptor puedan contar con la misma información y trabajar en el logro de lo que desea alcanzar la organización.

Abstract: The objective of this research is to determine the impact that management skills have on the organizational climate in micro and small companies in Latin America. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a causal scope is presented. The relevance of the study contributes to the generation of knowledge for the development of a management model for mypes in Latin America that allows maximizing productivity. Among the main results, we can observe that the variable of teamwork managerial ability is the one that has the greatest impact on the organizational climate, with 2.3179559; Based on this, it is exposed that companies achieve that their employees, through their talents, can integrate into the work with their colleagues, which allows the synergy of their capabilities to meet the goals and objectives of the company. In the opposite sense, it was identified that communication is the variable that least influences management skills, recognizing that it is necessary to establish better communication channels so that the sender and receiver can have the same information and work to achieve what they want. achieve organization.

Palabras clave: clima organizacional, habilidad directiva, trabajo en equipo.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), 98.3 % del universo de unidades económicas está constituido por micro y pequeñas empresas, las cuales generan —al menos— el 55 % de los empleos y amasan el 39 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las microempresas están configuradas por aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas son unidades económicas que emplean entre 11 y 50 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma & Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es importante mencionar que actualmente las mypes se enfrentan a múltiples retos y problemáticas, específicamente, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los líderes cumple una labor fundamental en el clima organizacional para este tipo de empresas, al establecerse como un diferenciador con otras organizaciones (Busro, 2018). En esa perspectiva, la formación y el desarrollo de habilidades directivas del personal encargado de implementar estrategias y tomar decisiones son fundamentales, pues de ello depende que las mypes cumplan sus metas y objetivos estratégicos, lo cual permite a las organizaciones volverse más competitivas, pues propicia la formación de un clima organizacional donde los empleados estén satisfechos con su organización (Aburto & Bonales, 2011; Brunet, 2007).

Derivado de la importancia que representa el desarrollo de habilidades directivas en los líderes que dirigen los esfuerzos estratégicos de las mypes, así como la

importancia de contar con un buen clima organizacional, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles habilidades directivas tienen repercusión en el clima organizacional de las mypes?, ¿cuál es el clima organizacional que predomina en las mypes?

Para cumplir con lo anterior, el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas, lo cual permitirá conocer con mayor precisión las habilidades directivas que los gerentes o mandos medios deben desarrollar para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio entre los empleados al interior de las mypes. En ese sentido, las mypes podrán determinar si éstas son las causales de un clima organizacional adecuado o inconveniente, lo que, a su vez, permitirá diseñar programas de capacitación para sus líderes y, con ello, generar información que contribuya —si es el caso— a resolver el problema o mantener y fortalecer lo que se tiene.

Los diferentes análisis estadísticos correlacionales entre las variables del estudio permitirán identificar si las habilidades directivas son la causa principal del clima organizacional que prevalece en las mypes. Lo anterior será de gran apoyo en la búsqueda de factores endógenos diferenciados que permita a las mypes obtener ventajas competitivas sostenibles, ya que, si bien es cierto, una mejor gestión empresarial no es suficiente para lograr ser más competitivas, sino que está determinada por otros factores internos como un buen clima organizacional y el desarrollo de habilidades directivas (Vargas & Del Castillo, 2008).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las organizaciones del siglo **xxi** afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, debido a esto deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios vertiginosos, en aras de cumplir sus objetivos y metas organizacionales así como volverse más competitivas. Las micro y pequeñas empresas (mypes) también deben responder a ese contexto, sin embargo, las características estructurales de su magnitud las coloca en desventaja respecto a la gran empresa, misma que tiene a su disposición una mayor cantidad de recursos y capacidades. El tema aquí analizado ha obtenido gran relevancia en los rubros de la investigación y las políticas públicas recientemente, lo cual ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de las empresas (Leyva-Carreras, Cavazos-Arroyo & Espejel-Blanco, 2018).

La situación actual de las mypes es compleja —aun siendo una parte fundamental del aparato económico a nivel mundial—, presenta una serie de desafíos y retos, enfrenta diversos obstáculos que limitan su capacidad de crecimiento y desarrollo. Uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la

falta de acceso al financiamiento, ya que esto restringe su capacidad para invertir en innovación, en maquinaria y equipos, software y tecnologías digitales; así como en la capacitación y adiestramiento para sus empleados. Otra problemática a la cual se enfrentan es la poca inversión en capacitación a sus directivos y gerentes, de modo que éstos puedan desarrollar sus habilidades directivas, permitiéndoles contar con las herramientas necesarias al momento de tomar decisiones estratégicas de impacto en sus portafolios de negocios, a través de una visión diferente y más competitiva, no sólo a nivel local, sino a niveles superiores en la configuración y escala del negocio.

Es importante destacar que la pandemia por el Covid-19 tuvo un impacto significativo en las mypes debido a que muchas de ellas tuvieron que cerrar de forma temporal o permanente. Las restricciones de movimiento y confinamiento social provocaron una disminución significativa en la demanda de productos y servicios (Ibarra-Morales, Paredes-Zempual & Carrillo-Cisneros, 2022). Para dimensionar y tener una mejor visión de la magnitud de la presencia e importancia de las mypes en Latinoamérica, Dini y Stumpo (2021) realizan una clasificación tomando como parámetros el sector y el tamaño de la empresa (tabla 33.1.).

Tabla 33.1. Clasificación de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa.

Sector	Micro empresa	Pequeña empresa
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80 %	16 %
Explotación de minas y canteras	68 %	23 %
Industria manufacturera	82 %	14 %
Suministro de electricidad, gas y agua	70 %	20 %
Construcción	76 %	19 %
Comercio al por mayor y menor	92 %	07 %
Hoteles y restaurantes	89 %	10 %
Transporte, almacenamiento y Comunicaciones	83 %	13 %
Intermediación financiera	81 %	14 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87 %	10 %
Enseñanza	76 %	19 %
Servicios sociales y de salud	89 %	09 %
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95 %	04 %
Total	88.4 %	09.6 %

Fuente: elaboración propia a partir de Dini & Stumpo (2021).

Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo (2017) destacan que el director o gerente de una mype debe tomar en cuenta ciertas variables para lograr

la excelencia, el buen clima organizacional y la competitividad empresarial, para lo cual es preciso contar con personal directivo que reúna las siguientes características: dinámicos, actualizados, con habilidades directivas, operativas y de gestión, conocimientos de administración y planeación estratégica, así como administración y dirección de talento humano, siempre proactivo al cambio organizacional y tecnológico, para que se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Sin embargo, por desconocer esas características de gestión o habilidades directivas que son propias de los líderes, esa ignorancia puede ser la causa de algunos problemas administrativos y de competitividad en las mypes, lo que genera algunas consecuencias en la transición de una economía local y proteccionista a un mercado libre y globalizado (Naranjo, 2015).

Niebles-Núñez, Torres-Anillo y Montenegro-Rada (2020) establecen que las habilidades directivas comprenden el proceso de la gerencia, estas son: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar que, a su vez, constituyen el conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial, al contribuir al logro de objetivos y metas organizacionales, asimismo, representan la implementación práctica por la acción del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Es por ello que, en los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, pues se ha demostrado que la manera o particularidad en que los directivos lideran a sus equipos generan una repercusión directa en su satisfacción y, por ende, en su desempeño laboral (Moreno & Wong, 2018).

Paredes-Zempual, Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021) adoptan otra perspectiva, sostienen que el buen desempeño de la empresa está en función de las habilidades directivas y el buen clima organizacional, sobre todo en este tiempo donde las empresas se encuentran inmersas en un proceso de globalización y de rápidos cambios que demandan líderes más preparados en actitudes y aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos y procedimientos, tanto administrativos como operativos, comprometidos con la rentabilidad de la organización.

El clima organizacional es observado y analizado por las empresas con el fin de mantenerlo en niveles positivos y, de esa forma, estimular la productividad de los empleados, motivo por el cual las empresas buscan los elementos y condiciones necesarias que puedan incidir de forma positiva en el clima organizacional, ya que existen estudios empíricos que así lo demuestran, en otras palabras, un mejor clima organizacional en la empresa se traduce en mejores resultados en los ámbitos financieros, administrativos y productivos (Alegría-Zebadúa & Alarcón-Martínez, 2022).

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, mismas que en su conjunto aportan al éxito de una administración eficaz y centrada en los logros financieros, pero también de posición competitiva. En este sentido, para el presente estudio se han seleccionado como habilidades directivas las siguientes: negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que predominan en la literatura y en los diferentes modelos conceptuales, además de ser las más importantes para Whetten y Cameron. Adicionalmente, se ha seleccionado como variable el clima organizacional debido al impacto y la importancia que ostenta para las mypes. Las definiciones conceptuales para cada una de las variables se muestran en la tabla 33.2.

Tabla 33.2. Definición conceptual de las variables.

Variable	Definición conceptual
Negociación	Presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo en un marco de interés común (Álvarez-Vásquez, et al., 2018).
Toma de decisiones	Decidir por una alternativa que requiere atender situaciones planificadas o de incertidumbre entre un abanico de varias opciones (Ávila-Morales et al., 2022).
Liderazgo	Lograr la motivación de los colaboradores mediante la promoción de conductas positivas que reeditúan en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019).
Comunicación	Recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación, lo cual facilita la emisión y recepción de los mensajes que se producen entre los miembros de la organización y su entorno, facilitando el alcance de los objetivos y metas que establecen los miembros de la organización (Puga-Villarreal & Martínez-Cerna, 2008).
Trabajo en equipo	Fomentar la colaboración conjunta entre los integrantes que conforman un equipo de trabajo, a través del talento individual, la comunicación, las competencias y las fortalezas de cada uno en su relación con los demás, para lograr el cumplimiento de un objetivo común (Viamontes & Oliva, 2015).
Clima organizacional	Variable que media entre el contexto de una organización y la conducta de sus empleados o miembros, desde la perspectiva del cómo ellos experimentan el trabajo en sus empresas (King, Hebl, George & Matusik, 2010).

Fuente: elaboración propia.

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación ha sido propuesto por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023), la cual consiste en conceptualizar la micro y pequeña empresa (mype) como una serie de elementos de entradas, procesos y salidas enmarcados en un ambiente que influye en el clima organizacional de las mypes, según la percepción del director, considerado como la persona que toma la mayor parte de las decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño transversal de tipo causal.

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Huejutla de Reyes, Hidalgo, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 50, con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del ± 5 % y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50 %). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 416 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023. Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las mypes, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta.

Características de la muestra son:

El 41.1 % de la muestra fueron del sexo biológico femenino y el restante 58.9 % masculino. La edad de los sujetos tiene un rango de 20 a 84 años, con un promedio de 44 años y una moda de 38 años. El 40.1 % de los empresarios tienen estudios de nivel superior, seguido de un 31.2 % con nivel media superior, 26.7 % con educación básica. En cuanto a estado civil predominan los casados con un 64.4 % seguidos de los solteros con 16.1 %.

La mayoría de los negocios 63.7 % pertenecen al giro comercial, un 26.9 % a la prestación de servicios y sólo 9.4 % a la producción de manufacturas, la antigüedad del 1 % de los negocios es menor a 3 años. Los empleos que ofrecen están en el rango de 1 a 30 trabajadores, de las empresas el 94.5 % emplea de 1 a 10 trabajadores y el 82.5 % tienen en su plantilla de 1 a 10 mujeres y en el 73.8 % colaboran de 1 a 5 familiares del propietario.

Alineado al objetivo general de la investigación y a la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis:

- H0: Las habilidades directivas no inciden en el clima organizacional de la mype.
- H1: Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional de la mype.

En cuanto al instrumento de medición, éste se integró por seis partes o bloques. El primero de ellos, con datos que abordan aspectos generales de la empresa: tamaño de la empresa, personal ocupado, así como información sobre los ingresos y gastos. La segunda parte aborda los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera parte se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta parte estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno y, por último, la sexta parte quedó integrada por los dos temas anuales de investigación: a) el trabajo decente desde la perspectiva directiva y b) el impacto de las habilidades directivas (negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) sobre el clima organizacional. Para las secciones comprendidas del tercer al sexto bloque se emplea una escala de Likert de cinco puntos, los cuales van de 'No sé / No aplica' (1) a 'muy de acuerdo' (5).

RESULTADOS

Las seis variables muestran consistencia interna del instrumento mediante el análisis del alfa de Cronbach de las variables objeto de estudio, de la misma forma se analiza la correlación que tienen con el clima organizacional como se muestra en la tabla 33.3.

Tabla 33.3. Alfa de Cronbach y correlación de las variables.

Variables	Correlación con clima	Cronbach	Media	Desviación Estándar
Negociación	0.346	0.758	4.093	0.571
Toma de decisiones	0.247	0.857	4.163	0.640
Liderazgo	0.282	0.850	4.556	0.399
Comunicación	0.394	0.863	4.448	0.455
Trabajo en equipo	0.368	0.906	4.482	0.483
Clima Organizacional	1	0.842	4.500	0.459

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 33.4, el ajuste absolutorio muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.023 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.052, en ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra

un resultado de 0.998 y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.997 consideramos ajustes óptimos.

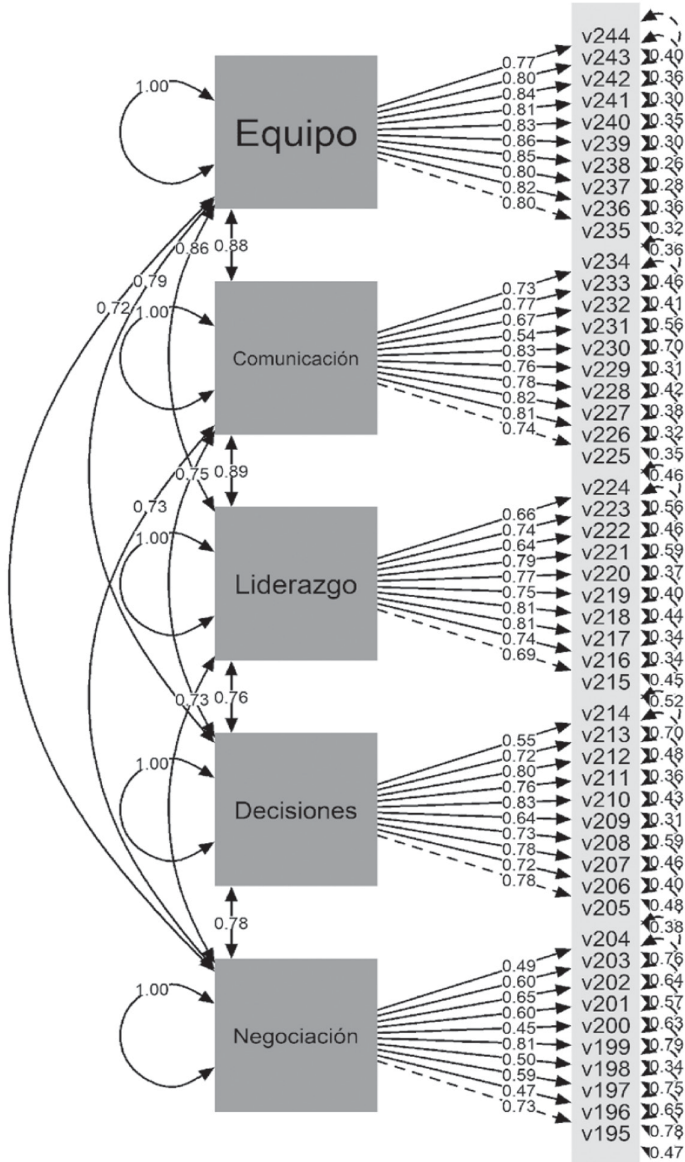


Figura 33.4. Resultado del modelo estructural.

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 33.4), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de cinco variables endógenas con una relación causal recíproca (Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y negociación). Las cinco variables tienen una relación causal directa con los ítems que conforman la variable, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 33.4) dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012)

Con el objetivo de medir el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional de la mype se realiza la siguiente regresión lineal, donde el clima organizacional es la variable dependiente y las variables independientes son negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Al final se sustituyen los valores tal y como se observa en la tabla 33.5.

Fórmula:

$$y = \text{clima} = \text{constante} + \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo}.$$

Tabla 33.5. Regresión lineal.

Fórmula: $\text{lm}(\text{fórmula} = \text{clima} \sim \text{negociación} + \text{toma de decisiones} + \text{liderazgo} + \text{comunicación} + \text{trabajo en equipo})$				
Residuales				
Min	1Q	Mediana	3Q	Max
-1.63947	-0.13563	0.05323	0.17053	0.88176
Coefficientes	Estimado	Std. Error	T-valor	P-valor
(Clima/Intercept)	1.065592	0.188182	5.663	2.81e-08
Negociación	0.024262	0.035657	0.680	0.4966
Toma de decisiones	0.009903	0.034736	0.285	0.7757
Liderazgo	0.314640	0.063747	4.936	1.16e-06
Comunicación	-0.102814	0.059099	-1.740	0.0827
Trabajo en equipo	0.517172	0.057143	9.050	< 2e-16

Signif. codes: 0 ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1

Residual standard error: 0.3246 on 410 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.5059, Adjusted R-squared: 0.4999

F-statistic: 83.96 on 5 and 410 DF, p-value: < 2.2e-16

Fuente: Elaboración propia utilizando RStudio (R Core Team, 2022).

Para poder medir el impacto, se multiplica el valor estimado de cada una de las variables independientes (tabla 33.5) por su media (tabla 33.3).

$$y=1.06559 + (0.02426 * 4.093) + (0.0099 * 4.163) + (0.31464 * 4.556) + (-0.10281 * 4.448) + (0.51717 * 4.482)$$

Resolvemos la ecuación:

$$y=1.06559+0.0992962+0.0412137+1.4334998+-0.4572989+2.3179559$$

$$y=4.5002568$$

Se observa que la variable que tiene mayor impacto es trabajo en equipo con 2.3179559, mientras que la de menor impacto es comunicación con -0.4572989 . El impacto total de las habilidades directivas sobre el clima organizacional es de 4.5002568.

DISCUSIÓN

Al revisar los datos obtenidos, se encuentra que, de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa, resaltan con representatividad las primeras dos actividades: el comercio al por menor con 92 % para las microempresas y 0.07 % para las pequeñas; asimismo otras actividades comunitarias, sociales y personales con 95 % y 0.04 %, respectivamente. De forma global, el promedio de representatividad de todos los sectores es de 88.4 % para las microempresas y 9.06 % para las pequeñas; dato que, al compararse con la representatividad total de éstas en el país, que es de 98.03 %, se observa que el municipio se encuentra 0.57 % menos que la media nacional.

Se pudo apreciar que las variables estudiadas muestran una consistencia, lo que denota que éstas covarían entre sí con valores de alfa de Cronbach entre 0.7 y 0.9, encontrando que sí fue posible evaluar la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la toma de decisiones y la negociación. Lo anterior sugiere que, derivado de que existe consistencia, este estudio puede replicarse en caso de que se esté interesado.

Para el caso del municipio de Huejutla, al revisar el análisis estructural, resalta el trabajo en equipo como la variable de mayor incidencia en el clima organizacional; es decir, que, desde la perspectiva del director de la empresa, éste logra que sus integrantes puedan trabajar de manera conjunta, debido a que se establece una combinación oportuna de comunicación, además de que los trabajadores ejercen su talento individual, permitiendo que la organización logre los objetivos a alcanzar. En sentido opuesto, se encuentra que la variable con menor impacto para las habilidades directivas es la comunicación, lo cual se traduce en que los mensajes

no se reciben de forma oportuna o bien el canal de comunicación establecido no favorece la emisión y recepción de información entre los miembros de la organización, contribuyendo a la desinformación y, por consecuencia, el posible no cumplimiento de los objetivos.

Por lo dicho anteriormente, es importante resaltar que se deben mejorar aquellas variables que no estén permitiendo que los directivos puedan generar un buen clima organizacional, ya que este elemento suele ser un diferenciador con otras organizaciones al poner en desventaja a aquella empresa que cuente con un deficiente clima organizacional, evitando su crecimiento y permanencia.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49.
- Alegria-Zebadúa, R.M., & Alarcón-Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en *Instituciones Bancarias de México. Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Álvarez-Vásquez, C.A., Rivera-Vera, H.F., Conforme-Cedeño, G.M., Campoverde-Flores, F.K., Sornoza-Parrales, D.R., & Merchán-Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología. Ciencias. Economía, Organización y Ciencias Sociales. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.41>
- Ávila-Morales, H., Palumbo-Pinto, G.B., De la Cruz-Ríos, H.A., & Ogoši-Auqui, J.A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *In Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *Editorial Trillas*.
- Busro, M. (2018). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta. PrenadaMedia*.
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Forbes (2021). Inclusión digital: el futuro de las MyPEs. *Forbes Content*. <https://www.forbes.com.mx/ad-inclusion-digital-futuro-mypes-mexico-visa/>
- Ibarra-Morales, L.E., Paredes-Zempual, D., & Carrillo-Cisneros, E. (2022). Impacto del COVID-19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(1), 7–22. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- King, E.B., Helb, M.R., George, J.M. & Matusik, S.F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>

- Leyva-Carreras, A.B., Cavazos-Arroyo, J., & Espejel-Blanco, J.E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- Leyva-Carreras, A.B., Espejel-Blanco, J.E., & Cavazos-Arroyo, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Revista Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7–22. <https://doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Mendoza-Vargas, E.Y., Villaruel-Puma, M.F. & Carranza-Quimi, W.D. (2020). Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo. *Centro Sur. Social Science Journal*. 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i1.40>
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Niebles-Núñez, L., Torres-Anillo, K. & Montenegro-Rada, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*. [https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin %2c %2bHABILIDADES %2bGERENCIALES %2bCOMO %2bHERRAMIENTA %2bEN %2bMIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1030/admin%20%2bHABILIDADES%20GERENCIALES%20COMO%20HERRAMIENTA%20EN%20MIPYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L.E., & Moreno-Freites, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puga-Villarreal, J., & Martínez-Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R *Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria*. URL <https://www.R-project.org/>
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*, N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Red de Estudios Latinoamericanos (RedesLA) (2023). *Investigaciones anuales*. <https://redesla.la>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J.G.I., & Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733604004>
- Viamontes, M.O., & Oliva, E.J.D. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.008>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. México: *Editorial Prentice Hall*.