

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
ESCUELA SUPERIOR DE TLAHUELILPAN**



**“HABILIDADES DIRECTIVAS EN LAS MIPYMES DE
TLAHUELILPAN EN EL ESTADO DE HIDALGO.”**

TESIS

**PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

ESTRADA HERNÁNDEZ BRUNO EDUARDO

DIRECTOR

M. A. IVETTE FLORES JIMÉNEZ

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN EN LAS PYMES DE TLAHUELILPAN EN EL ESTADO DE HIDALGO COMO UNA HABILIDAD DIRECTIVA.

1.1 Confianza: los cimientos del liderazgo

1.1.1 Confianza y liderazgo

1.2 Tres tipos de confianza

1.2.1 Confianza en el liderazgo

1.3 Liderazgo carismático

1.3.1 ¿Los líderes carismáticos nacen o se hacen?

1.3.2 Cuando el carisma es un inconveniente

1.4 Liderazgo transformacional

1.5 Liderazgo visionario

1.5.1 inteligencia emocional y eficacia del liderazgo

1.5.3 Cualidades de un líder visionario

1.6 FUNCIONES DE LIDERAZGO CONTEMPORANEAS

1.6.1 Liderazgo del equipo

1.7 Liderazgo de uno mismo

1.8 Comunicación

1.8.1 Comunicación oral

1.8.2 Comunicación no verbal

1.9 Comunicación organizacional

1.9.1 Redes de comunicación

1.9.2 Organización informal

1.9.3 Características de la organización informal

CAPÍTULO 2 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL

2.1 Planeación estratégica

2.1.1 Formulación de objetivos organizacionales

2.2 Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa

2.2.1 Análisis del entorno

2.2.2 Formulación de alternativas estratégicas

2.2.3 Desarrollo de los planes tácticos

2.3 Ciclo de la APO

2.3.1 Modelo de HUMBLE

2.3.2 Modelo de Odiorn

2.4 ¿Qué es control?

2.4.1 Los pasos del proceso de control

2.4.2 Establecer normas y métodos para medir el rendimiento

2.4.3 Medir los resultados

2.4.4 Determinar si los resultados corresponden a los parámetros

2.4.5 Tomar medidas correctivas

2.5 ¿Por qué se requiere el control?

2.6 El diseño de los sistemas de control

2.6.1 Como identificar las áreas claves del desempeño

2.6.2 Como identificar los puntos estratégicos de control

CAPÍTULO 3 DIRECCIÓN

3.1 Alcance de la dirección

3.1 Autoridad y poder

3.2 Principios generales de administración aplicados a la dirección

3.2.1 Principio de unidad de mando

3.3 Principio de delegación

3.4 Principio de la amplitud de control

3.5 Principio de coordinación o de relaciones funcionales

CAPITULO 4 ENCUESTA

4.1 Tamaño de la muestra de las encuestas aplicadas en el municipio de Tlahuelilpan, Hidalgo.

4.2 Aplicación e interpretación del instrumento de investigación

4.3 Propuesta de la aplicación e interpretación del instrumento de investigación en las encuestas aplicadas en el municipio de Tlahuelilpan, Hidalgo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

JUSTIFICACIÓN

MARCO TEÓRICO

HIPÓTESIS

CONCLUSIÓN

BIBLIOGRAFÍA (REFERENCIAS)

LIDERAZGO

1 CONFIANZA: LOS CIMIENTOS DE LIDERAZGO

La confianza o la falta de confianza es un tema de liderazgo cada vez más importante en las organizaciones de nuestros días.

Confianza es la **esperanza positiva** de que otra persona no se condujera de forma oportunista por medio de palabras, obras o decisiones.

La frase **esperanza positiva** en nuestra definición asume que hay conocimiento y familiaridad sobre la otra parte. La confianza es un proceso que se da en el tiempo y se basa en muestras relevantes por limitadas experiencias.

La expresión de **forma oportunista**, se refiere al riesgo inherente y la vulnerabilidad de cualquier relación de confianza. La confianza consiste en hacerse vulnerable, como cuando revelamos información íntima o confiamos en las promesas de otros.

La **integridad** atañe a la honestidad y la veracidad de las cinco dimensiones esta es la parte más importante cuando alguien evalúa que tan confiable es otro. Si tener una expresión de carácter moral y la honestidad básica, las otras dimensiones de la confianza carecen de sentido.

La **competencia** abarca las habilidades y los conocimientos técnicos e interpersonales del individuo, es poco probable que confiemos en alguien si no sentimos respeto por sus capacidades.

La **congruencia** se relaciona con que tanto se puede depender de un individuo, que tan previsible y de buen juicio es manejar una situación. Esta dimensión es particularmente relevante para los gerentes.

La lealtad es la disposición a defender y dar la cara por otra persona. La confianza requiere que uno cuente con que alguien no actúe de manera oportunista. (ROBBINS, 2023)

1.1.1 CONFIANZA Y LIDERAZGO

La confianza es un atributo fundamental vinculado al liderazgo. Cuando la confianza se rompe puede tener consecuencias graves en el desempeño de un grupo.

Ahora más que nunca la eficacia de gerentes y líderes depende de su capacidad de ganarse la confianza de sus seguidores. En épocas de cambio e inestabilidad, la gente acude a relaciones personales en busca de guías y la calidad de estas relaciones está determinada en buena medida por la confianza. Además, las prácticas modernas de la administración, como el facultamiento y el uso de equipos de trabajo, exigen confianza para ser eficaces. (ROBBINS, 2023)

1.2 CONFIANZA EN EL LIDERAZGO

Un líder es aquel que establece el rumbo con visión hacia un futuro. Comunica esta visión a los empleados y los inspiran para que superen los obstáculos.

Liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas, la base de esta influencia puede ser formal como la que confiere un rango gerencial en una organización. Las personas que ocupan cargos con cierto rango asumen el liderazgo solo por el hecho de estar al mando, aunque esto no es garantía de que sepan ejercer el liderazgo. Sin embargo, no todos los líderes son jefes y tampoco todos los jefes son líderes. El liderazgo informal es igual de importante que el formal.

Para que las organizaciones sean eficaces, requieren de liderazgo y gerencia sólidos. En el mundo dinámico actual requerimos que los líderes pongan en tela de juicio, el estado de las cosas, creen visiones e inspiren a los miembros de las organizaciones para que las materialicen. (ROBBINS, 2023)

1.3 LIDERAZGO CARISMÁTICO

En base a la teoría del liderazgo carismático, los seguidores hacen atribuciones de capacidades de liderazgo extraordinarias o heroicas cuando observan ciertos comportamientos. Aunque se han realizado varios estudios para identificar las características personales de los líderes carismáticos, los mejor documentados han aislado cinco peculiaridades que los distinguen de los otros: tienen una visión, están dispuestos a correr riesgos para materializarla, son sensibles a las restricciones del ambiente y a las necesidades de sus seguidores y muestran un comportamiento que se sale de lo ordinario.

¿Cómo influyen los líderes carismáticos en sus seguidores? Esto da inicio cuando un líder articula una visión atractiva que ofrece a los seguidores una sensación de continuidad en la que se vincula el presente con un futuro mejor en la organización. Enseguida, el líder comunica expectativas de un desempeño sobresaliente sobre su confianza en que los seguidores pueden lograrlo, con lo que fortalece su autoestima y su seguridad personal. Luego, el líder transmite mediante palabras y actos un nuevo conjunto de valores y con su comportamiento pone el ejemplo para que lo imiten sus seguidores. Por último, el líder carismático hace sacrificios personales y muestra una conducta poco convencional para demostrar su valor y su convencimiento de la visión. (ROBBINS, 2023)

¿Qué podemos decir del efecto del líder carismático en sus seguidores?

Cada vez hay más investigaciones en las que se muestran correlaciones impresionantes entre el liderazgo carismático y la satisfacción y el desempeño elevado de los seguidores. Quienes trabajan con líderes carismáticos se sienten motivados para empeñar un esfuerzo adicional y, como quieren y respetan a su líder, expresan más satisfacción. (ROBBINS, 2023)

1.3.1 LOS LIDERES CARISMATICOS NACEN O SE HACEN

¿Se puede aprender a ser un líder carismático o bien estos líderes nacen con esas cualidades? Un pequeño porcentaje de la población afirma que esta cualidad del líder de ser carismático la tienen de nacimiento, sin embargo, estudios hechos por investigadores, muestran lo contrario. Si es posible adquirir el carisma si se adopta y se lleva a la práctica, pudiendo comprobar por medio de los resultados de aceptación los beneficios que conlleva ser un líder carismático.

1.3.2 CUANDO EL CARISMA ES UN INCONVENIENTE

No siempre es necesario un líder con carisma para obtener el mejor desempeño de los empleados. Emplear el carisma es idóneo para un ambiente tenso o incierto, aunque solo es un componente ideológico. (ROBBINS, 2023)

1.4 LÍDER TRANSFORMACIONAL

Estos líderes prestan atención a los intereses y las necesidades de desarrollo individual de los seguidores; modifican la conciencia que tienen de los temas, pues los ayudan a ver los viejos problemas de maneras nuevas, y son capaces de excitarlos, estimularlos e inspirarlos para que hagan un esfuerzo adicional por alcanzar las metas del grupo. (ROBBINS, 2023)

1.5 LIDERAZGO VISIONARIO

El liderazgo visionario va más allá del carisma. Es aquel con la capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización o la unidad organizacional que crece y mejora a partir del presente. Esta visión si se elige y se implanta adecuadamente, reúne tanta energía que, “de hecho, inicia el futuro pues convoca habilidades, talentos y recursos para que acontezca”. (ROBBINS, 2023)

1.5.1 CUALIDADES DE UN LÍDER VISIONARIO

Los líderes visionarios deben exhibir tres cualidades que se relacionan con la eficacia de sus funciones visionarias. La primera es contar con la capacidad de explicar a los demás la visión. Comunicar claramente la visión, de palabra y por escrito. La siguiente es tener la capacidad de poder expresar no solo lingüísticamente, sino que se valga de su comportamiento para compartir la visión de tal manera que se transmita y se refuerce. La tercera habilidad, es poder extender la visión a diversos contextos del liderazgo. Es la capacidad de ordenar las actividades para que la visión se aplique a diversas situaciones. (ROBBINS, 2023)

1.5.1 INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EFICÁCIA DEL LIDERAZGO

Estudios recientes indican que más allá del coeficiente intelectual, la destreza o cualquier otro factor individual, la inteligencia emocional es el mejor pronosticador de quien se levantará como líder. Lo que hace que un individuo se desempeñe excepcionalmente es la posesión de los cinco componentes de la inteligencia emocional: conciencia personal, administración personal, motivación, empatía y habilidades sociales.

Conciencia: mostrar confianza en él, hacer evaluaciones realistas y tener la capacidad de reírse de sí mismo.

Administración personal: ser confiable e íntegro, mostrarse cómodo con las ambigüedades y abierto al cambio.

Motivación: tener un gran impulso por las realizaciones, optimismo y un compromiso sólido con la organización.

Empatía: pericia para formar y retener a las personas talentosas, sensibilidad a otras culturas y servicio a clientes y compradores Habilidades sociales: capacidad de encabezar el cambio, dotes de persuasión y pericia para formar y dirigir equipos. (ROBBINS, 2023)

1.6 FUNCIONES DE LIDERAZGO CONTEMPORANEAS

1.6.1 EL LIDERAZGO DEL EQUIPO.

Cada vez es más frecuente que el liderazgo se de en el contexto de los equipos. A medida que aumenta la popularidad de los equipos, se acentúa la importancia del líder como el guía de los integrantes.

Un connotado consultor dijo: “los gerentes más capaces tienen problemas para hacer la transición, porque ya no se consideran apropiadas todas las actividades de orden y control que antes lo alentaban a realizar. No hay ninguna razón para tener ninguna habilidad ni ningún sentido al respecto”.

Así, el reto para la mayoría de los gerentes es aprender a ser buenos líderes de equipos. Tienen que aprender habilidades como la paciencia para compartir información, confiar en los demás, ceder autoridad y saber cuándo intervenir. Los líderes eficaces han dominado el difícil acto de equilibrio de saber cuándo dejar solo al equipo y cuando participar. Los nuevos líderes pueden tratar de conservar demasiado control en una época en la que los integrantes de los equipos más autonomía o bien pueden abandonarlos cuando necesitan su apoyo y ayuda.

Todo líder tiene en común distintas responsabilidades y estas son aplicables a cualquier gerente general, como son: dirigir, facilitar, manejar los problemas de disciplina, revisar el desempeño del equipo y de los individuos, capacitar y tener comunicación. Una forma significativa de describir el trabajo del líder de equipo es centrarse en dos prioridades: manejar el límite exterior del equipo y facilitar los procesos del equipo lo cual se puede dividir en cuatro funciones: los líderes de equipo son enlaces con unidades externas, deben solucionar problemas, administrar los conflictos y ser entrenadores. (ROBBINS, 2023)

1.7 LIDERAZGO DE UNO MISMO

Los defensores del liderazgo de uno mismo proponen que hay un conjunto de procesos mediante los cuales los individuos pueden controlar su conducta. Además, los líderes eficaces (o los que sus partidarios llaman superlíderes) ayudan a sus seguidores a dirigirse ellos mismos. Para lograrlo, fomentan en los demás la capacidad de liderazgo y alimentan a sus seguidores para que ya no dependan de líderes formales que los dirijan y motiven.

¿De qué manera hace un líder para formar líderes que logren y consigan dirigirse solos? Se han propuesto los siguientes elementos:

Ejemplifican el liderazgo de uno mismo. Se observan, se fijan metas personales, difíciles, se dirigen y se refuerzan. Hacen patentes estos comportamientos y alientan a los demás a practicarlos y ejecutarlos.

Alientan a los empleados para se fijen sus metas. Tener metas específicas y cuantitativas es la parte más importante del liderazgo de uno mismo.

Estimulan el hábito de recompensarse para fortalecer e incrementar las conductas deseadas. En cambio, hay que limitar el acto de castigarse sólo a las ocasiones en que se ha sido deshonesto o destructivo.

Crean hábitos de pensamiento positivo. Incitan a los empleados a ejercer la visualización creativa y el dialogo interno para reforzar su propia motivación.

Crean un ambiente de liderazgo de uno mismo. Rediseñan las tareas para aumentar las recompensas propias del trabajo y para centrarse en estas características e incrementar la motivación.

Alientan la autocrítica. Animam a los empleados a ser críticos con su propio desempeño. (ROBBINS, 2023)

1.8 COMUNICACIÓN

La comunicación debe abarcar la transferencia y comprensión de significados, cualquier idea se transmite y los demás la comprenden. La comunicación perfecta nunca se alcanza en la práctica por razones en las que la comunicación eficaz describe ciertos procesos.

La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe de hacer es mejorar el desempeño, este funciona estudiando el reforzamiento y las metas planeadas. (ROBBINS, 2023)

1.8.1 COMUNICACIÓN ORAL

Se encarga de transmitir mensajes, discursos, encuentros formales entre personales o discusiones en grupo y sistemas informales.

Las ventajas son la velocidad la retroalimentación al transmitir un mensaje y escribir una respuesta, si el receptor no está seguro del mensaje, el emisor lo detecta por medio de la retroalimentación inmediata y puede corregirlo pronto.

Las desventajas cuantas más personas deban transmitir el mensaje mayor es la posibilidad que se distorsione. Cada quien interpreta el mensaje a su manera, en la organización se transmite por jerarquía de autoridad. (ROBBINS, 2023)

1.8.2 COMUNICACIÓN NO VERBAL.

Cada vez que damos de palabra un mensaje a alguien, transmitimos un mensaje no verbal. En algunos casos, el componente no verbal es todo el mensaje. Abarca el movimiento del cuerpo, la entonación o énfasis que le dan a las palabras, las expresiones del rostro y la distancia física entre el emisor y el receptor.

Los dos mensajes más importantes que comunica el lenguaje corporal son:

- 1) El grado en el que un individuo simpatiza con otro y se interesa en sus opiniones.
- 2) El estatus relativo percibido entre el emisor y el receptor

El lenguaje corporal se suma a la comunicación verbal y a menudo la complica. La posición o el movimiento del cuerpo no tiene un significado preciso, pero cuando se enlaza al lenguaje hablado dando más complejo al mensaje del emisor.

La expresión facial también comunica un significado distinto a las expresiones como los son: entonaciones, agresividad, miedo, timidez. La forma en que los individuos guardan una distancia física también comunica un significado que es: considerar una distancia apropiada dependiendo de las normas culturales.

Es importante que el receptor esta alerta de estos aspectos no verbales de la comunicación. Hay que observar los signos no verbales, así como escuchar el significado literal de las palabras del emisor. (ROBBINS, 2023)

1.9 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Se enfoca a las redes formales, rumores y mecanismos computarizados que usan las organizaciones para facilitar la comunicación. Las redes formales de las organizaciones pueden abarcar cientos de personas y más niveles jerárquicos, se simplifican tres redes de comunicación son la cadena, la rueda y la red multicanal.

La cadena sigue rígidamente la línea formal del mando. Esta red se aproxima a los canales de comunicación que se encuentra en la organización rígida de tres niveles.

La rueda esta red tiene una figura central como el conducto para la comunicación, simula la red de comunicación que se encuentra en un equipo como un líder fuerte.

La red multicanal permite a todos los miembros del grupo comunicarse unos con otros. En la práctica, distinguen a los grupos autos dirigidos, en que los integrantes tienen la libertad de dar su aportación y nadie asume un papel de liderazgo. (ROBBINS, 2023)

1.9.1 REDES DE COMUNICACION.

Los patrones, cadenas o redes de comunicación han sido investigados con amplitud. Una persona goza de varios patrones o canales de comunicación alternativos para enviar un mensaje a otras personas. Cada uno de estos patrones o canales presentan características diferentes de eficacia, rapidez, coherencia, exactitud, etc.

La manera más eficaz de comunicar el mensaje depende de factores situacionales que están enfocados al liderazgo, el análisis de redes de la comunicación puede ayudar a determinar cuál es la manera más indicada de comunicar en cada una de diversas situaciones. Los grupos de los individuos colocados en las ruedas necesitan ya que tienen pocos intentos para resolver sus problemas con nitidez, claridad, rapidez y estructuración.

Los criterios de eficiencia involucran aspectos y características centralizadas, estos criterios involucran aspectos más sutiles como la creatividad, innovación, flexibilidad en el tratamiento de ciertos problemas para funcionar mejor. (CHIAVENATO, 2019)

1.9.2 ORGANIZACIÓN INFORMAL

Los patrones informales de relación adoptan diversas formas, contenido y duración, lo cual demuestra que no siempre la organización social de una empresa corresponde con exactitud a su organigrama. Esto se debe a que la organización formal de una empresa poco considerada las desigualdades sociales a las relaciones funcionales y a las líneas lógicas de comunicación y coordinación horizontal y vertical.

En un sistema informal de relaciones del individuo una mínima interacción con otros individuos, el conjunto de las interacciones y relaciones establecidas por los diversos elementos humanos de una organización se denomina organización informal, en contraposición a la organización formal, que está constituida por la estructura organizacional compuesta por órganos cargos, relaciones funcionales, niveles jerárquicos. (CHIAVENATO, 2019)

1.9.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL

La organización informal presenta las siguientes características.

- *Relación de cohesión o de antagonismo.* Aunque estén situados en diferentes niveles y sectores de la empresa, los individuos crean relaciones personales de simpatía, cuya duración e intensidad es variable en extremo.
- *Estatus.* Los individuos que interactúan en grupos informales adquieren cierta posición social o estatus de función del papel que desempeña en cada grupo independiente de su posición en la organización formal.
- *Colaboración espontánea.* La organización informal, que existe en todas las empresas, es un requisito previo necesario para la colaboración efectiva del personal, pues en el nivel informal existe un alto índice de colaboración espontánea.
- *La posibilidad de oposición a la organización formal.* Cuando no es bien entendida o se maneja de modo inadecuado, la organización informal puede desarrollarse en oposición a la organización formal y en desacuerdo con los objetivos de la empresa.
- *Patrones de relaciones y actitudes.* En cualquier empresa existen grupos informales que desarrollan, con espontaneidad, patrones de relaciones y actitudes aceptados y asimilados por sus miembros, pues reflejan los intereses y aspiraciones del grupo.
- *Cambios de nivel y modificaciones de los grupos informales.* El cambio de nivel funciona de un individuo en la organización formal puede llevarlo a ingresar a otros grupos informales surgidos de las relaciones funcionales que debe mantener con otros individuos, en otros niveles y sectores de la empresa.
- *La organización informal trasciende la organización formal.* La organización informal está constituida por interacciones y relaciones espontáneas. (CHIAVENATO, 2019)

2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL

2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales, análisis de fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno, formulación de alternativas estratégicas. Está basada entre varios caminos alternativos, y el que se considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo. (CHIAVENATO, 2019)

2.1.1 FORMULACION DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Durante la primera fase, la empresa determina los objetivos globales que pretenden alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y la prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos (CHIAVENATO, 2019)

2.2 ANALISIS DE LA FORTALEZA Y LIMITACIONES DE LA EMPRESA

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y débiles de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas son limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

Este análisis interno generalmente implica:

- Análisis de los recursos, de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.
- Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo entre los departamentos y unidades, como están establecidos los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.
- Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años interiores en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y de desarrollo de negocios. (CHIAVENATO, 2019)

2.2.1 ANALISIS DEL ENTORNO

Análisis de las condiciones externas que rodean la empresa y le imponen retos y oportunidades. Tal análisis generalmente abarca.

- Mercados atendidos por la empresa, sus características actuales y tendencias futuras, oportunidades y perspectivas.
- La competencia, es decir; las empresas que actúan en el mismo mercado, disputándose los mismos clientes o consumidores, o los mismos recursos.
- Factores externos, como coyuntura económica, tendencias políticas, sociales, culturales, jurídicas. Que afecten a la sociedad y las empresas establecidas. (CHIAVENATO, 2019)

2.2.2 FORMULACION DE ALTERNATIVAS

Es la cuarta fase de la planeación estratégica donde se busca formular las diversas y posibles alternativas estratégicas o medios que la empresa puede adoptar para lograr los objetivos organizacionales propuestos, teniendo en cuenta las condiciones internas y las condiciones externas de la empresa. La planeación estratégica de una empresa se refiere al producto (bienes que la empresa produce o servicios que presta) o al mercado (donde la empresa coloca sus productos o bienes donde presta sus servicios). De allí surge la matriz, producto/mercado, con varias alternativas estratégicas.

Las principales decisiones contenidas en una planeación estratégica son las siguientes:

- Objetivos organizacionales globales que la empresa pretende alcanzar a largo plazo y su desdoblamiento, detallado para cada uno de sus departamentos o unidades.
 - Las actividades seleccionadas, es decir, los productos (bienes o servicios) que la empresa ofrece.
 - El mercado previsto por la empresa: consumidores o clientes que la empresa pretende entender con sus productos.
 - Las utilidades esperadas en cada una de sus actividades.
 - Alternativas estratégicas en cuanto a sus actividades.
 - Alternativas estratégicas en cuanto al mercado.
 - Interacción vertical orientada hacia los proveedores de recursos o integración horizontal orientada hacia los consumidores o clientes finales.
- (CHIAVENATO, 2019)

2.2.3 DESARROLLO DE LOS PLANES TACTICOS

A partir de la planeación estratégica, la empresa puede desarrollar los planes tácticos, es decir comienza a desglosar la planeación estratégica en varias tácticas o planes tácticos. Es necesario que estos se integren y coordinen de modo adecuado en la planeación estratégica.

Para que los planes tácticos puedan implementarse y producir resultados, es necesario que cada uno de ellos se desdoble en otros planes operacionales más específicos. Mientras la planificación táctica se refiere a medio plazo, el plan operacional es más detallado y se refiere a corto plazo. (CHIAVENATO, 2019)

2.3 CICLO DE LA APO

La APO tiene comportamiento cíclico, de modo que el resultado de un ciclo permite efectuar correcciones y ajustes en el ciclo siguiente a través de la retroalimentación proporcionada por la evaluación de resultados. Los principales autores de la APO presentan modelos muy variados, cuyos ciclos exponen contenidos diferentes. Está constituido por dos modelos por Humble y Odiorne. (CHIAVENATO, 2019)

2.3.1 MODELO DE HUMBLE

John W. Humble define la APO como “sistema dinámico que busca integrar las necesidades de la empresa, definir y alcanzar sus propósitos de lucro y de crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo de gerencia exigente y estimulante”. Humble afirma que el establecimiento del programa de APO provee los siguientes aspectos:

1. Revisión crítica de los planes estratégicos y tácticos de la empresa.
2. Comprensión, por parte de cada gerente, de los resultados clave y los estándares de desempeño que se necesita alcanzar, los cuales están ligados a los objetivos departamentales y organizacionales.
3. Creación de un plan para mejorar las funciones, que permitan alcázar los resultados clave y el plan de mejoramiento.

4. Establecimiento de condiciones que permitan alcanzar los resultados clave y el plan de mejoramiento.
5. Uso sistemático de la evaluación del desempeño para ayudar a los gerentes a superar sus limitaciones, aprovechar sus fortalezas y aceptar la responsabilidad de su propio desarrollo.
6. Aumento de la motivación de los gerentes como consecuencia de mayor responsabilidad, mejores planes salariales y planeación de su carrera.
(CHIAVENATO, 2019)

2.3.2 MODELO DE ODIORNE

George Odiorne propone un modelo compuesto por un ciclo de etapas:

1. Establecimiento de medidas de desempeño de la organización y delineamiento de los objetivos organizacionales por alcanzar.
2. Revisión de la estructura de la organización, en función de los objetivos impuestos.
3. A partir de las dos etapas anteriores, cada gerente general establece propósitos y medidas de evaluación para sus gerentes de área. Estos a su vez proponen objetivos y medidas de evaluación para su propio trabajo.
4. El gerente general y cada uno de ellos llegan a un acuerdo sobre los propósitos y medidas de evaluación del trabajo de los gerentes, teniendo en cuenta los objetivos y las medidas de desempeño de la organización.
5. Seguimiento sobre los resultados periódicos del trabajo de los gerentes frente a los plazos intermedios establecidos previamente.
6. Evaluación periódica y acumulativa de los resultados del trabajo de los gerentes, de sus fortalezas y debilidades, así como de las medidas propuestas para su propio desarrollo.
7. Evaluación del desempeño de la organización como un todo. Esta evaluación es el elemento básico de la retroalimentación para el inicio del ciclo siguiente.
(CHIAVENATO, 2019)

2.4 CONTROL

2.4.1 ¿QUE ES CONTROL?

El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. De hecho, el control está mucho más generalizado a la planeación. El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren. (ROBBINS, 2023)

2.4.2 LOS PASOS DEL PROCESO DE CONTROL

La definición de Robert J. Mockler del control destaca los elementos esenciales del proceso del control:

El control administrativo es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de retroinformación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, determinando si existen desviaciones y para medir su importancia así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa. (ROBBINS, 2023)

2.4.3 ESTABLECER NORMAS Y METODOS PARA MEDIR EL RENDIMIENTO

En un plano de metas y los objetivos se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límite específicas. Esto es importante por varios motivos. En primer lugar, las metas definidas, por ejemplo: mejorar las habilidades de los empleados, son igual que palabras huecas, mientras los gerentes no empiezan a especificar que quieren decir con mejorar y que pretenden hacer para alcanzar esta meta. En

Segundo, las metas enunciadas con exactitud, por ejemplo: mejorar las habilidades de los empleados realizando seminarios semanales en las instalaciones durante los meses de poca actividad.

Por último, los objetivos mensurables, enunciados con exactitud se pueden comunicar con facilidad y traducir a normas y métodos que se pueden usar para medir los resultados. Esta facilidad resulta de gran importancia para el control, pues algunas personas suelen llenar los roles de la planificación, mientras que a otras se les asignan los roles de control. (ROBBINS, 2023)

2.4.4 MEDIR LOS RESULTADOS

La medición es un proceso constante y repetitivo, la frecuencia con el que se mide dependerá del tipo de actividad que se mida, se tendrá que controlar un problema en la empresa mientras que la alta dirección quizá solo tendrá que medir el avance de los objetivos de una expansión a largo plazo. Cabe de señalar que los buenos gerentes suelen evitar que transcurran plazos largos entre las mediciones de resultados. (ROBBINS, 2023)

2.4.5 DETERMINAR SI LOS RESULTADOS CORRESPONDEN A LOS PARAMETROS.

En muchos sentidos este es el paso más fácil del proceso de control. Las dificultades, presuntamente se han superado con los dos primeros pasos. Ahora es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden proponer que todo está bajo control, y no se tiene que intervenir en forma activa en las operaciones de la organización. (ROBBINS, 2023)

2.5.1 TOMAR MEDIDAS CORRECTIVAS

Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización.

Dependiendo de las circunstancias, las medidas correctivas podrían involucrar un cambio en las normas originales, en lugar de un cambio en la actividad. La importancia siempre debe radicar en encontrar maneras constructivas que permitan que los resultados cumplan con los parámetros y no tan solo en identificar fracasos pasados. (ROBBINS, 2023)

2.5.2 POR QUE SE REQUIERE EL CONTROL

Una de las razones por lo cual se requiere el control es porque el mejor de los planes se puede desviar. Sin embargo, el control también sirve a los gerentes para vigilar los cambios de ambiente, así como sus repercusiones en el avance de la organización. Dado el ritmo de los cambios de ambiente de las organizaciones registrado en años recientes. Algunos de los cambios ambientales más apreciables son la índole cambiante de la competencia la necesidad de acelerar el ciclo de pedidos y entregas, la importancia de agregar a los productos y servicios como vía para crear demanda de consumo. (ROBBINS, 2023)

2.6 EL DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL

Los gerentes enfrentan una serie de retos para diseñar sistemas de control que ofrezcan retroinformación en forma oportuna y barata, que sea aceptable para los miembros de la organización. La mayor parte de estos retos tienen su origen en las decisiones en cuanto a que se debe controlar y con qué frecuencia se debe medir el avance. Tratar de controlar demasiados elementos de las operaciones, de manera demasiado estricta, puede enojar y desmoralizar a los empleados, frustrar a sus gerentes y desperdiciar valioso tiempo, energía y dinero. La mayor parte de estos problemas se puede evitar mediante un análisis que identifique las áreas clave del desempeño y los puntos estratégicos de control. (ROBBINS, 2023)

2.6.1 COMO IDENTIFICAR LAS AREAS CLAVE DEL DESEMPEÑO

El desempeño clave o las áreas clave de resultado, son aquellos aspectos de la unidad o la organización que debe funcionar con eficacia para que toda la unidad u organización triunfen. En las organizaciones de hoy, muchas áreas claves de resultados que se pueden dirigir a un equipo hacia el servicio a los clientes, en términos de las respuestas proporcionadas por los clientes en encuestas de satisfacción. (ROBBINS, 2023)

2.6.2 COMO IDENTIFICAR LOS PUNTOS ESTRATEGICOS DE CONTROL

Además de las áreas clave de desempeño, también es importante determinar los puntos críticos del sistema donde se deben dar vigilancia a la recopilación de información. Cuando se han recopilado estos puntos estratégicos de control la cantidad de información que se tiene que reunir y evaluar se puede reducir bastante.

El método más importante y útil para seleccionar los puntos estratégicos de control consiste en concentrarse en los elementos más significativos de una operación dada. Por regla general, solo un porcentaje mínimo de actividades, hechos personas u objetos de la operación dada producirán una proporción elevada de los gastos o los problemas que los gerentes tendrán que encarar. Es más común que se cometan errores cuando ocurren cambios, por regla general el vigilar los puntos donde hay cambios suele ser una forma muy efectiva de controlar la operación. (ROBBINS, 2023)

3 DIRECCIÓN

La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización, y de sus respectivos subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, deben ser complementadas por la orientación que debe darse a las personas mediante la comunicación, capacidad de liderazgo y motivación adecuada. Para dirigir a los subordinados, el administrador debe en cualquier nivel de la organización en que se encuentre comunicar, liderar y motivar.

La dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas porque implica orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar, motivar y cumplir todos los procesos que sirven a los administradores para influir en sus subordinados buscando que se comporten de acuerdo con las expectativas para alcanzar los objetivos de la organización.

La dirección debe incluir dos aspectos: guiar y motivar el comportamiento de los subordinados, adecuándolos a los planes y cargos establecidos a los problemas que enfrentan cuando traducen los planes en acciones completas. (CHIAVENATO, 2019)

3.1 ALCANCE DE LA DIRECCION

Los directores se encargan de dirigir a los gerentes, estos dirigen a los supervisores y estos a su vez a sus empleados u obreros. La dirección puede presentarse en tres niveles:

- *Nivel global:* abarca la empresa como totalidad; es la dirección propiamente dicha que va al presidente de la empresa y a cada director en su área respectiva.

- *Nivel departamental:* abarca cada departamento o unidad de la empresa. Es la denominada gerencial, involucrada al personal de mandos medios que corresponde al nivel táctico de la empresa.
- *Nivel operacional:* abarca cada grupo de personas o de tareas. incluye el personal de base del organigrama. corresponde al nivel operativo de la empresa. (CHIAVENATO, 2019)

3.1.1 AUTORIDAD Y PODER

La autoridad es la clave del proceso administrativo y representa el poder legal o el derecho de mandar o de actuar, Es un poder asignado a una persona, condición básica para que la autoridad pueda imponerse. El poder significa potencial para ejercer influencia, una persona puede tener el poder para influir en otras personas, sin ejercerlo.

La dirección generalmente exige diferentes estrategias y tácticas basadas en diversos tipos de poder, cada uno de los cuales incluyen una relación diferente entre las personas sometidas al poder y quien lo ejerce. Poder es la capacidad de limitar las elecciones de los demás.

- *Poder de recompensa:* tipo de poder basado en la percepción que una persona o un grupo de personas tiene acerca de la capacidad. probablemente, este es el tipo de control más empleado en las empresas.
- *Poder coercitivo:* tipo de poder basado en la percepción que una persona o grupo de personas tienen de la capacidad para administrar castigos, como medidas disciplinarias, advertencias escritas, y amonestaciones.
- *Poder de referencia:* se basa en el deseo del individuo. Un gerente que determina esforzarse para obtener posiciones elevadas en la empresa puede estar propenso a ejercer control mediante el poder de referencia, debido a la fuente de identificación con la necesidad de un reconocimiento.
- Poder del experto: se basa en la percepción de una persona o un grupo respecto de mayor conocimiento, y capacidad. (CHIAVENATO, 2019)

3.2 PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACION APLICADOS A LA DIRECCION

Los principios generales de administración relacionados con la dirección son:

3.2.1 PRINCIPIO DE UNIDAD E MANDO

Este principio hace énfasis en que cada subordinado debe rendir cuentas a un solo superior. La finalidad es evitar posibles conflictos resultantes de la delegación simultánea de las funciones de varios superiores en un solo subordinado. Este principio también se denomina principio de autoridad única, y es bastante valiosa para el esclarecimiento de las relaciones de autoridad y responsabilidad. El principio de unidad de mando se aplica a los procesos de organización y dirección.

3.3 PRINCIPIO DE DELEGACIÓN

La delegación es una técnica específica de dirección. El proceso de delegación abarca asignación de tareas, delegación de autoridad y exigencia de responsabilidad para ejecutarlas. Puede ser genérica o específica, oral o escrita, sin embargo, es esencial que vaya acompañada de una asignación de deberes o tareas.

Toda delegación de autoridad puede ser recuperada por quien la otorga, ya que una de las características de la delegación es que el poseedor original no se desprende del todo de ese poder al delegarlo a otras personas.

Existen ciertas actitudes personales del administrador que condicionan fuertemente la delegación:

- *Receptividad:* el administrador que va a delegar autoridad debe tener una disposición sincera a aceptar las ideas y sugerencias de otras personas. El administrador que sabe delegar debe dar buenas ideas a los demás.
- *Disposición para delegar:* el administrador que delega autoridad debe estar dispuesto a transferir el poder de toma de decisiones a sus subordinados.

- *Disposición para tolerar los errores ajenos:* los errores graves o repetidos pueden evitar, sin dejar de delegar o perjudicar el desarrollo de un subordinado.
- *Disposición para confiar en sus subordinados:* la delegación implica un acto de confianza mutua, los administradores no tienen otra alternativa que confiar en los subordinados.
- *Disposición para establecer y utilizar controles amplios:* dado que el administrador no puede delegar su responsabilidad por el desempeño, no debe delegar autoridad, a menos que esté dispuesto a encontrar medios suficientes para verificar si la autoridad se implica de manera adecuada para alcanzar los objetivos o desarrollar los planes de la empresa o del departamento. (CHIAVENATO, 2019)

3.4 PRINCIPIO DE LA AMPLITUD DE CONTROL

Se refiere a la cantidad de personas que un jefe puede supervisar y en las cuales puede delegar la autoridad. Existe un límite del número de personas que un jefe puede supervisar con eficiencia. Es evidente que es un principio arbitrario, sujeto a factores que intervienen independientemente: la cantidad que el individuo pueda asimilar es limitada; cuando la información proviene de muchas y distintas situaciones humanas, el individuo debe agruparla, simplificarla y adoptar una cantidad abstracta en ella.

En práctica, existen diversos factores que condicionan la amplitud administrativa:

- *Personalidad del jefe:* constituye sin duda un factor condicionalmente del número de subordinados directos que pueden reportarle. La habilidad del jefe para delegar; el liberarse de los detalles, el saber distinguir entre lo esencial y lo accidental. (CHIAVENATO, 2019)
- *Nivel en que se ejerce la supervisión:* muchas veces los problemas que un gerente lleva a su superior implican discusiones, recolección de elementos de juicios, enfoque y conciencia a en la supervisión.

- *Calidad y nivel de los subordinados:* supervisar el trabajo de los subordinados que cumplen sus funciones a plenitud y de manera satisfactoria de más tiempo para supervisar una mayor cantidad de subordinados, que en caso de que el mismo supervisor tuviera que suplir las deficiencias de los subordinados mediante una mayor orientación y entrenamiento.
- *Clase de trabajo de subordinados:* la clase de tareas son factores que determinan la cantidad de subordinados que un supervisor puede atender. Cuanto más complejo y variable sea el trabajo de los subordinados, debe asegurar una supervisión adecuada.
- *Distancia entre los elementos supervisados:* un supervisor quizá pueda entender varias filiales que estén en una misma ciudad, pero tal vez tenga dificultades si están dispersas en una gran área geográfica. La amplitud óptima de supervisión no es una cantidad fija, sino una variable determinada por diversos factores de cada situación. (CHIAVENATO, 2019)

3.5 PRINCIPIO DE COORDINACIÓN O DE RELACIONES FUNCIONALES

La coordinación es una acción globalizada y conveniente que armoniza y capitaliza todos los esfuerzos individuales, en busca del objetivo común. Para ser ejecutada en funciones de los objetivos, debe de partir del conocimiento de estos. Armoniza todos los esfuerzos en un objetivo común con el simple desconocimiento de ese objetivo anulara el trabajo de la coordinación.

Se fundamenta en la comunicación, es decir, en la información y orientación que debe transmitirse, en todas las direcciones y en todos los niveles y sectores. Mediante la comunicación se conocen los objetivos y los trabajos que deben ejecutar y armonizar las diversas actividades que desarrollarse por separado. Cuanto mayor sea la cantidad de coordinación, comunicación y formularios, aumenta las posibilidades de cometer errores. (CHIAVENATO, 2019)

4 ENCUESTA

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

Este cuestionario forma parte de una serie de encuestas que se aplicarán con la finalidad de evaluar el Comportamiento organizacional de la empresa. Es totalmente anónimo y su colaboración resulta muy Valiosa para lograr este propósito, por lo que es necesario que responda con la mayor objetividad posible. De antemano muchas gracias.

Nivel ocupacional:

Obreros _____ Técnicos y profesionales _____ Directivos _____

Variables descriptivas

Tiempo de servicio en la Empresa _____ Edad _____ Sexo _____ Estado civil _____

Instrucciones:

Marque la respuesta que más se adapte a su empresa.

1. La frecuencia con que es supervisado.

<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho	<input type="checkbox"/>	Satisfecho	<input type="checkbox"/>	Casi satisfecho
<input type="checkbox"/>	Poco satisfecho	<input type="checkbox"/>	Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Muy insatisfecho

2. La supervisión que ejercen sobre Usted.

<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho	<input type="checkbox"/>	Satisfecho	<input type="checkbox"/>	Casi satisfecho
<input type="checkbox"/>	Poco satisfecho	<input type="checkbox"/>	Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Muy insatisfecho

3. La relación con su Supervisor o Jefe Inmediato.

<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho	<input type="checkbox"/>	Satisfecho	<input type="checkbox"/>	Casi satisfecho
<input type="checkbox"/>	Poco satisfecho	<input type="checkbox"/>	Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Muy insatisfecho

4. La forma en que su Supervisor o Jefe Inmediato juzgan su tarea.

<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho	<input type="checkbox"/>	Satisfecho	<input type="checkbox"/>	Casi satisfecho
<input type="checkbox"/>	Poco satisfecho	<input type="checkbox"/>	Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Muy insatisfecho

5. El apoyo que recibe de su Supervisor o Jefe Inmediato.

<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho	<input type="checkbox"/>	Satisfecho	<input type="checkbox"/>	Casi satisfecho
--------------------------	----------------	--------------------------	------------	--------------------------	-----------------

Poco satisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho

6. La ventilación de su lugar de trabajo.

Muy satisfecho Satisfecho Casi satisfecho
 Poco satisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho

7. La iluminación de su lugar de trabajo.

Muy satisfecho Satisfecho Casi satisfecho
 Poco satisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho

8. Las instalaciones de su lugar de trabajo.

Muy satisfecho Satisfecho Casi satisfecho
 Poco satisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho

9. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.

Muy satisfecho Satisfecho Casi satisfecho
 Poco satisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho

10. La temperatura de su área de trabajo.

Muy satisfecho Satisfecho Casi satisfecho
 Poco satisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho

11. El grado en que su Departamento cumple con sus obligaciones laborales.

Muy satisfecho Satisfecho Casi satisfecho
 Poco satisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho

12. Se respetan los contratos de trabajo.

Muy satisfecho Satisfecho Casi satisfecho
 Poco satisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho

13. Su participación en las decisiones de su Departamento.

Muy satisfecho Satisfecho Casi satisfecho

Poco satisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho

14. Su participación en las decisiones del grupo de trabajo con relación a la empresa.

Muy satisfecho Satisfecho Casi satisfecho
 Poco satisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho

15. El trato de su empresa es con igualdad.

Muy satisfecho Satisfecho Casi satisfecho
 Poco satisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho

16. Su iniciativa para realizar su trabajo.

Muy satisfecho Satisfecho Casi satisfecho
 Poco satisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho

17. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que Usted destaca.

Muy satisfecho Satisfecho Casi satisfecho
 Poco satisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho

18. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.

Muy satisfecho Satisfecho Casi satisfecho
 Poco satisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho

19. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.

Muy satisfecho Satisfecho Casi satisfecho
 Poco satisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho

20. Los objetivos y metas de productividad que debe alcanzar.

Muy satisfecho Satisfecho Casi satisfecho
 Poco satisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho

21. Las oportunidades de otro puesto que tiene.

Muy satisfecho Satisfecho Casi satisfecho
 Poco satisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho

22. Las oportunidades de capacitación que le ofrece la Empresa.

<input type="text"/>	Muy satisfecho	<input type="text"/>	Satisfecho	<input type="text"/>	Casi satisfecho
<input type="text"/>	Poco satisfecho	<input type="text"/>	Insatisfecho	<input type="text"/>	Muy insatisfecho

23. El salario que usted recibe.

<input type="text"/>	Muy satisfecho	<input type="text"/>	Satisfecho	<input type="text"/>	Casi satisfecho
<input type="text"/>	Poco satisfecho	<input type="text"/>	Insatisfecho	<input type="text"/>	Muy insatisfecho

4.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA DE LAS ENCUESTAS APLICADAS EN EL MUNICIPIO DE TLAHUELILPAN HIDALGO.

$$N = \frac{.90(1-.90)}{(-.05)^2 + (.90(1-.90) / 22)} \\ 1.96$$

$$N = \frac{.09}{.00065077 + .09 / 22}$$

$$N = \frac{.09}{.00065077 + .00409090}$$

N= .09

.000474167N= 18.9

4.2 APLICACIÓN E INTERPRETACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

DATOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA

1. La frecuencia con que es supervisado

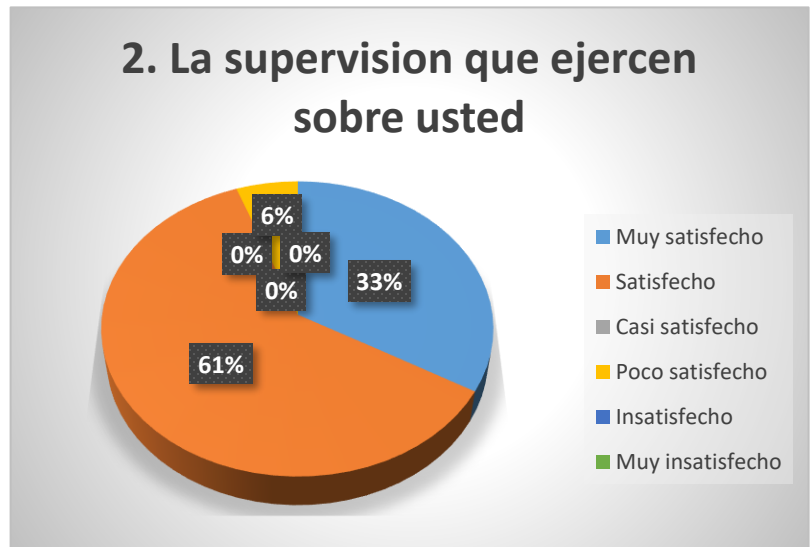
Muy satisfecho	10
Satisfecho	8
Casi satisfecho	0
Poco satisfecho	0
Insatisfecho	0
Muy insatisfecho	0
TOTAL	18



De los 18 empleados que contestaron la encuesta el 56% están muy satisfechos con la frecuencia que son supervisados durante su trabajo, mientras tanto el 44% está satisfecho de la supervisión que hay dentro de la empresa, en el municipio de Tlahuelilpan Hgo.

2. La supervisión que ejercen sobre usted

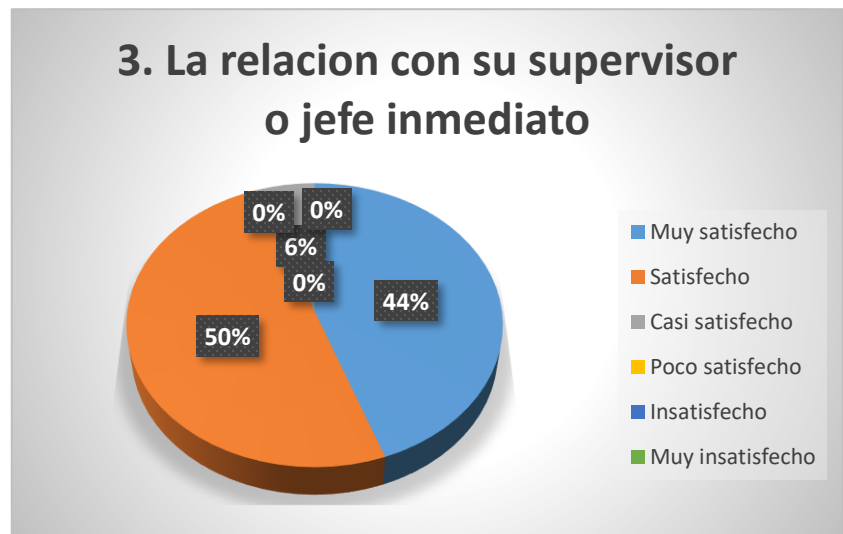
Muy satisfecho	6
Satisfecho	11
Casi satisfecho	0
Poco satisfecho	1
Insatisfecho	0
Muy insatisfecho	0
TOTAL	18



De los 18 empleados que contestaron la encuesta el 61% están satisfechos con la supervisión que ejercen sobre ellos en el trabajo, mientras el 6% están pocos satisfechos con la supervisión que ejercen sobre ellos.

3. La relación con su supervisión o jefe inmediato

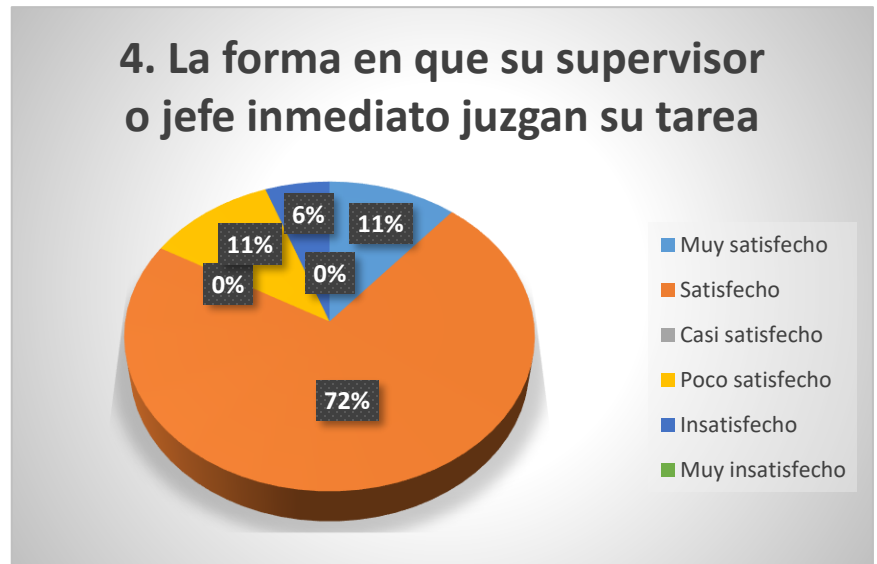
Muy satisfecho	8
Satisfecho	9
Casi satisfecho	1
Poco satisfecho	0
Insatisfecho	0
Muy insatisfecho	0
TOTAL	18



El 50% de los 18 empleados encuestados contestaron que la relación con su supervisor o jefe inmediato es satisfactoria, mientras que el 6% contestó que están casi satisfechos con la relación de su jefe inmediato.

4. La forma en que su supervisor o jefe inmediato juzga su tarea

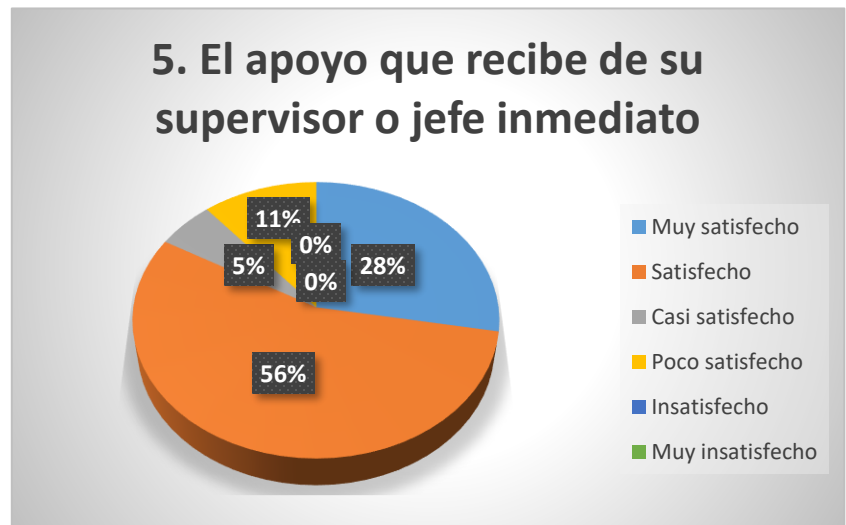
Muy satisfecho	2
Satisfecho	13
Casi satisfecho	0
Poco satisfecho	2
Insatisfecho	1
Muy insatisfecho	0
TOTAL	18



De los 18 empleados entrevistados el 72% respondió que está satisfecho con la forma en la que su jefe inmediato juzga su tarea, por lo tanto el 6% de los empleados están insatisfechos como juzga su tarea su jefe inmediato.

5. El apoyo que recibe de su supervisor o jefe inmediato

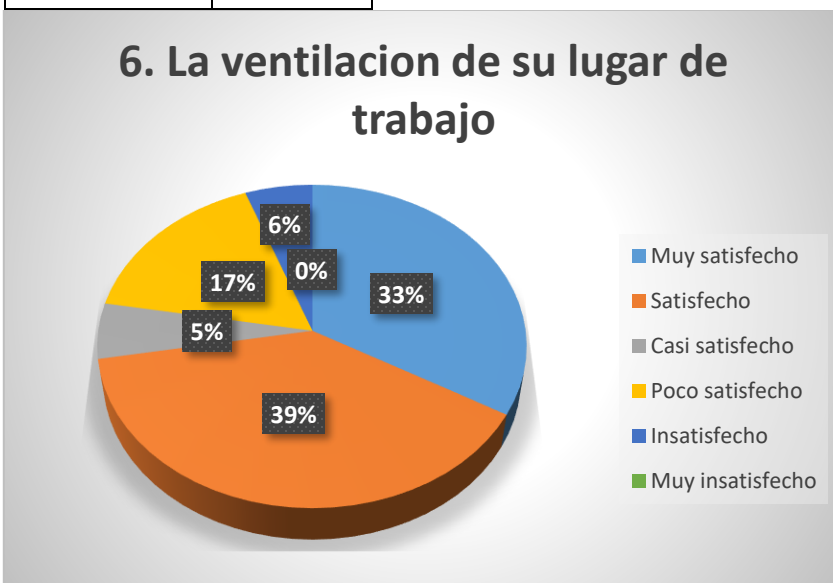
Muy satisfecho	5
Satisfecho	10
Casi satisfecho	1
Poco satisfecho	2
Insatisfecho	0
Muy insatisfecho	0
TOTAL	18



De los 18 empleados encuestados el 70% está satisfecho con el apoyo que recibe de su jefe inmediato, mientras que el 11% considera que el apoyo es poco satisfecho de parte de su jefe inmediato.

6. La ventilación de su lugar de trabajo.

Muy satisfecho	6
Satisfecho	7
Casi satisfecho	1
Poco satisfecho	3
Insatisfecho	1
Muy insatisfecho	0
TOTAL	18



El 39% de los empleados encuestados contestaron que están satisfechos con la ventilación de su lugar de trabajo, mientras tanto el 6% está insatisfecho

7. La iluminación de su lugar de trabajo

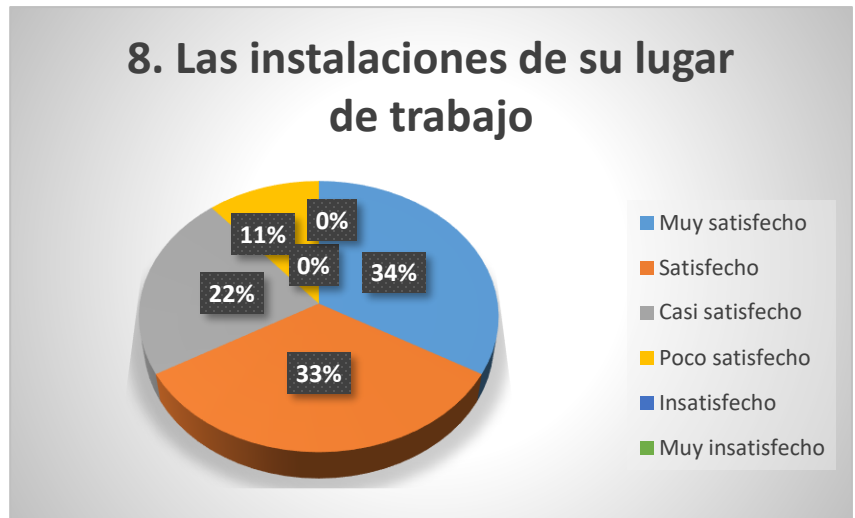
Muy satisfecho	4
Satisfecho	10
Casi satisfecho	2
Poco satisfecho	1
Insatisfecho	1
Muy insatisfecho	0
TOTAL	18



El 56% de los 18 empleados encuestados están satisfechos sobre la iluminación de su lugar de trabajo, mientras tanto el 6% está insatisfecho.

8. Las instalaciones de su lugar de trabajo.

Muy satisfecho	6
Satisfecho	6
Casi satisfecho	4
Poco satisfecho	2
Insatisfecho	0
Muy insatisfecho	0
TOTAL	18



De los 18 empleados encuestados el 33% contestaron que están satisfechos con las instalaciones de su lugar de trabajo, el 11% están poco satisfechos de sus instalaciones.

9. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo

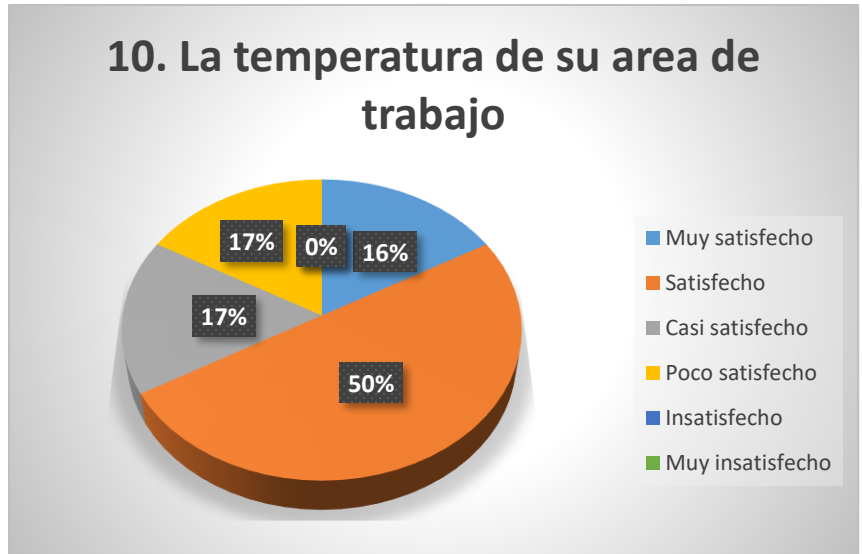
Muy satisfecho	7
Satisfecho	7
Casi satisfecho	1
Poco satisfecho	2
Insatisfecho	1
Muy insatisfecho	0
TOTAL	18



De los 18 empleados encuestados el 39% contestó que están muy satisfechos y satisfechos con la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo, mientras que el 6% de los empleados están insatisfechos.

10. La temperatura de su área de trabajo

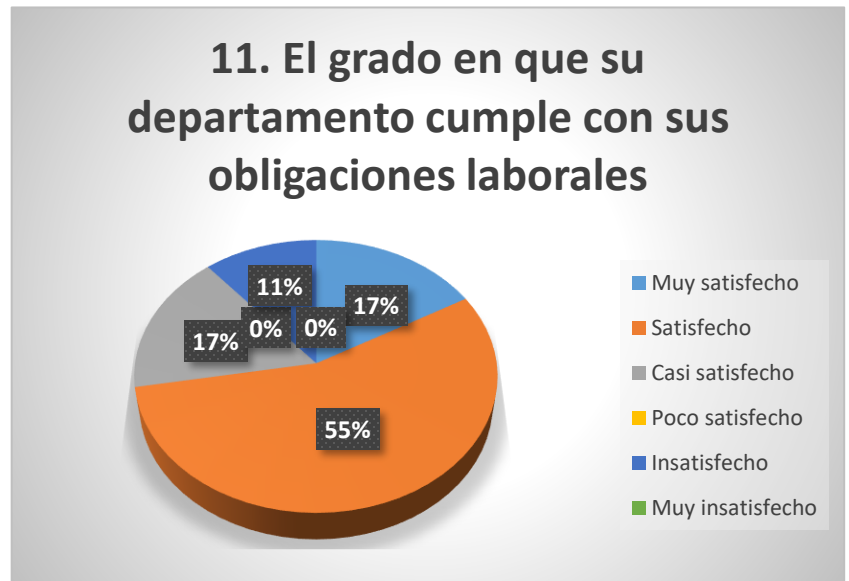
Muy satisfecho	3
Satisfecho	9
Casi satisfecho	3
Poco satisfecho	3
Insatisfecho	0
Muy insatisfecho	0
TOTAL	18



De los 18 empleados que fueron entrevistados el 50% están satisfechos con la temperatura de su área de trabajo, por lo tanto el 16% de los trabajadores están muy satisfechos.

11. El grado en que su departamento cumple con sus obligaciones laborales.

Muy satisfecho	3
Satisfecho	10
Casi satisfecho	3
Poco satisfecho	0
Insatisfecho	2
Muy insatisfecho	0
TOTAL	18



De los 18 empleados que se les aplicó la encuesta, el 55% están satisfechos con que el grado que su departamento cumple con sus obligaciones laborales, mientras tanto el 11% de los trabajadores están insatisfechos con las obligaciones laborales.

12. Se respetan los contratos de trabajo

Muy satisfecho	5
Satisfecho	6
Casi satisfecho	2
Poco satisfecho	3
Insatisfecho	2
Muy insatisfecho	0
TOTAL	18



El 33% de los 18 empleados encuestados están satisfechos de que se respetan los contratos de trabajo en la empresa, mientras tanto el 11% está insatisfecho.

13. Su participación en las decisiones de su departamento

Muy satisfecho	5
Satisfecho	11
Casi satisfecho	0
Poco satisfecho	2
Insatisfecho	0
Muy insatisfecho	0
TOTAL	18



El 61% de los 18 empleados encuestados están satisfechos con su participación en las decisiones de su departamento, mientras tanto el 11% está poco satisfechos.

14. Su participación en las decisiones del grupo de trabajo con relación a la empresa

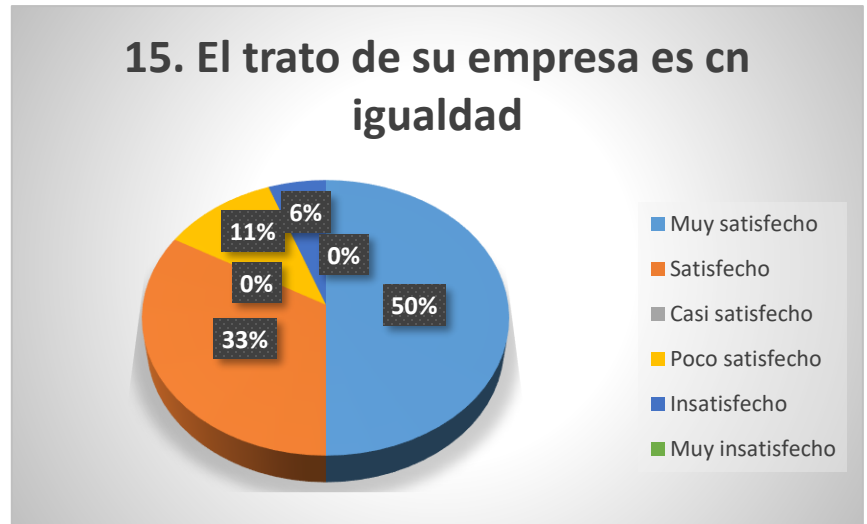
Muy satisfecho	5
Satisfecho	8
Casi satisfecho	4
Poco satisfecho	1
Insatisfecho	0
Muy insatisfecho	0
TOTAL	18



El 44% de los 18 empleados encuestados están satisfechos por su participación en las decisiones del grupo de trabajo con la relación a la empresa, mientras tanto el 6% está poco satisfecho.

15. El trato de su empresa es con igualdad

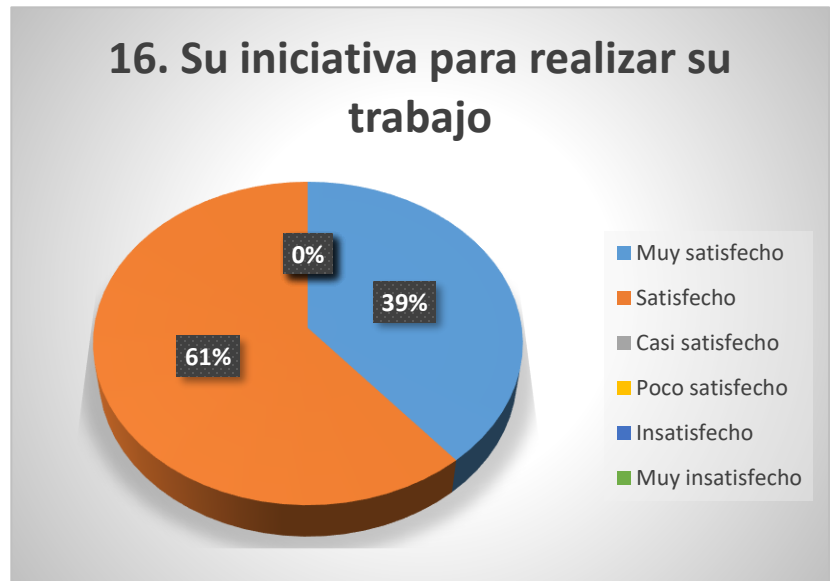
Muy satisfecho	9
Satisfecho	6
Casi satisfecho	0
Poco satisfecho	2
Insatisfecho	1
Muy insatisfecho	0
TOTAL	18



De los 18 empleados que se les aplicó la encuesta, el 50% están muy satisfechos con el trato que se tiene en su empresa es con igualdad, mientras tanto el 6% de los trabajadores están insatisfechos.

16. Su iniciativa para realizar su trabajo

Muy satisfecho	7
Satisfecho	11
Casi satisfecho	0
Poco satisfecho	0
Insatisfecho	0
Muy insatisfecho	0
TOTAL	18



De los 18 empleados que se les aplicó la encuesta, el 61% están satisfechos con la iniciativa para realizar su trabajo dentro de la empresa, mientras tanto el 39% de los trabajadores están muy satisfechos se tiene una buena iniciativa dentro de las Mipymes en el Municipio de Tlahuelilpan Hidalgo.

17. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en las que usted destaca

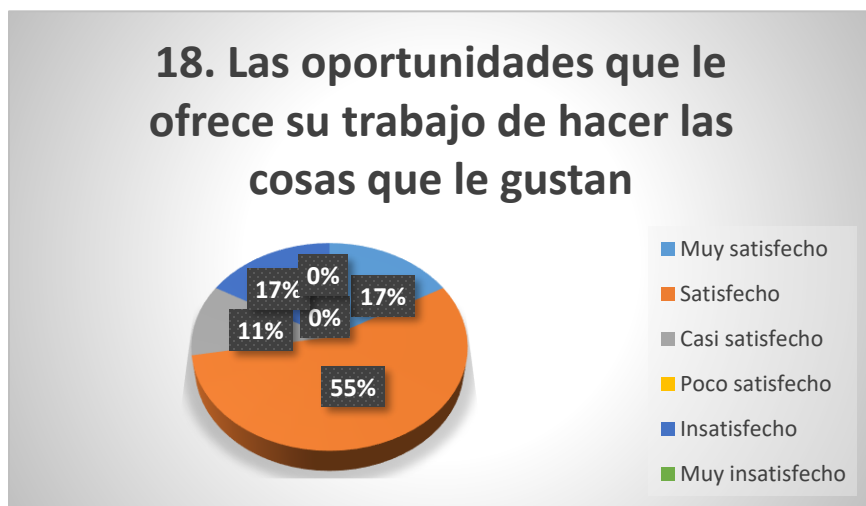
Muy satisfecho	4
Satisfecho	10
Casi satisfecho	0
Poco satisfecho	4
Insatisfecho	0
Muy insatisfecho	0
TOTAL	18



El 56% de los 18 empleados encuestados están satisfechos por las oportunidades que les ofrece su trabajo realizando las cosas que ellos destacan dentro de la empresa, mientras tanto el 22% están muy satisfechos y poco satisfechos.

18. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan

Muy satisfecho	3
Satisfecho	10
Casi satisfecho	2
Poco satisfecho	0
Insatisfecho	3
Muy insatisfecho	0
TOTAL	18



De los 18 empleados que se les aplicó la encuesta, el 55% están satisfechos con las oportunidades que le ofrece su trabajo con hacer las cosas que a ellos les gusta, mientras tanto el 11% están casi satisfechos.

19. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo

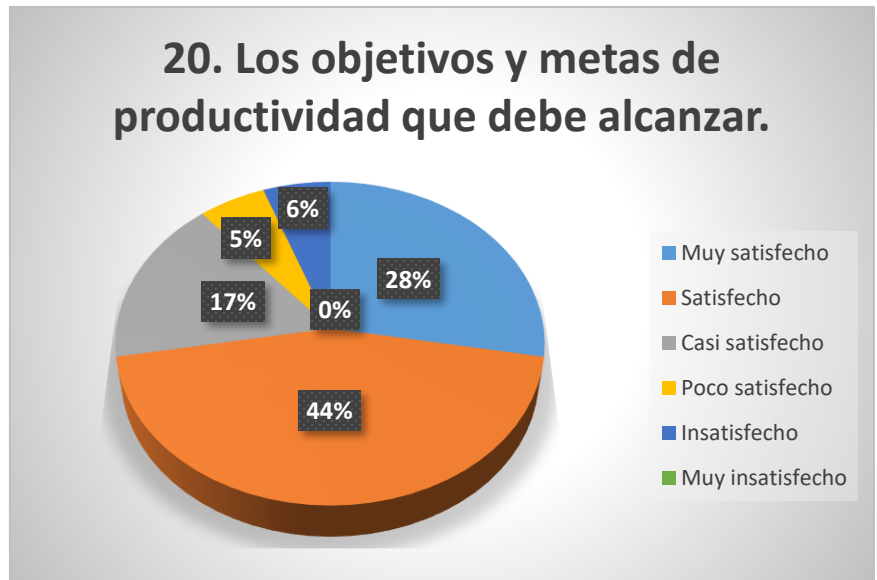
Muy satisfecho	2
Satisfecho	13
Casi satisfecho	0
Poco satisfecho	2
Insatisfecho	1
Muy insatisfecho	0
TOTAL	18



El 72% de los 18 empleados encuestados están satisfechos, con las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo dentro de la empresa, mientras tanto el 6% están insatisfechos.

20. Los objetivos y metas de productividad que debe alcanzar

Muy satisfecho	5
Satisfecho	8
Casi satisfecho	3
Poco satisfecho	1
Insatisfecho	1
Muy insatisfecho	0
TOTAL	18



De los 18 empleados que se les aplicó la encuesta, el 44% están satisfechos con los objetivos y metas de productividad que se deben de alcanzar dentro de la empresa, mientras tanto el 6% están insatisfechos.

21. Las oportunidades de otro puesto que tiene

Muy satisfecho	3
Satisfecho	9
Casi satisfecho	3
Poco satisfecho	2
Insatisfecho	1
Muy insatisfecho	0
TOTAL	18



El 50% de los 18 empleados encuestados están satisfechos, con las oportunidades de otro puesto que tienen, mientras tanto el 5% están insatisfechos.

22. Las oportunidades de capacitación que le ofrece la empresa

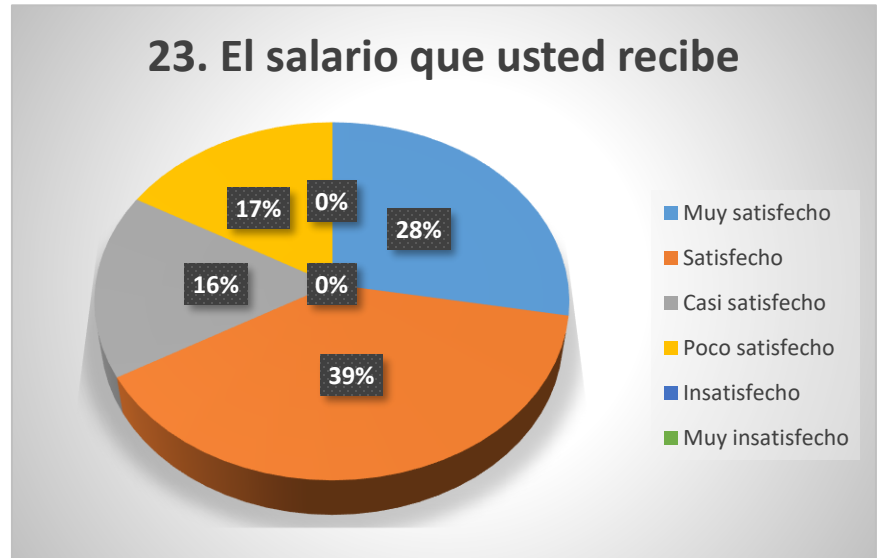
Muy satisfecho	6
Satisfecho	6
Casi satisfecho	2
Poco satisfecho	2
Insatisfecho	2
Muy insatisfecho	0
TOTAL	18



De los 18 empleados que se les aplicó la encuesta, el 34% están satisfechos con las oportunidades de capacitación que le ofrece la empresa dentro de ella, mientras tanto el 11% contestó que están insatisfechos, casi satisfechos y poco satisfechos con la capacitación que estos reciben.

23. EL salario que usted recibe

Muy satisfecho	5
Satisfecho	7
Casi satisfecho	3
Poco satisfecho	3
Insatisfecho	0
Muy insatisfecho	0
TOTAL	18



El 39% de los 18 empleados encuestados están satisfechos con el salario que reciben dentro de la empresa, mientras tanto el 16% están casi satisfechos con el salario que reciben.

4.3 PROPUESTA DE LA APLICACIÓN E INTERPRETACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION EN LAS ENCUESTAS APLICADAS EN EL MUNICIPIO DE TLAHUELILPAN HGO.

En base a las encuestas aplicadas con el instrumento de investigación que se realizó en el Municipio de Tlahuelilpan en el Estado de Hidalgo a las MIPYMES de la zona, podemos identificar hasta qué grado los encuestados están satisfechos con las diversas características de sus directivos dentro del área laboral, por lo que permite tomar en cuenta los resultados obtenidos y de esta manera determinar una solución a los posibles inconvenientes encontrados en la investigación.

Se propone un instrumento de investigación con el cual se puedan solucionar ciertas indiferencias y problemas en el área laboral, para identificar las razones y motivos por los cuales empleados y directivos, no puedan llevar una relación laboral satisfactoria, el cual sea una variable por la que una MIPYME no tenga permanencia en el mercado.

4.4 DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA APLICADA DE SATISFACCION LABORAL EN EL MUNICIPIO DE TLAHUELILPAN HIDALGO CON EL SOFTWARE SPSS:

TABLA1

	NIVEL OCUPACIONAL	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	OBREROS	11	61,1
	TECNICOS Y PROFECIONALES	4	22,2
	DIRECTIVOS	3	16,7
	Total	18	100



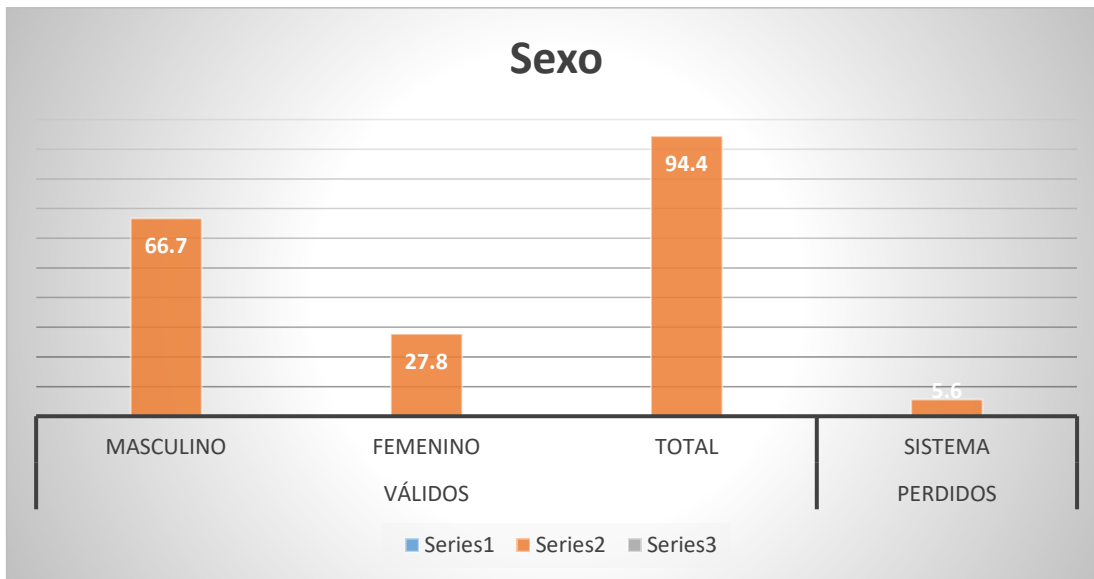
Con base a los datos obtenidos con el programa estadístico SPSS, podemos darnos cuenta que la frecuencia del nivel ocupacional como obrero (61.1%) es mayor que los demás niveles, por lo que permitió conocer los niveles de satisfacción de los obreros con sus patrones.

TIEMPO DE SERVICIO, FRECUENCIA Y PORCENTAJES DURANTE EL TIEMPO DE TRABAJO EN LA EMPRESA.

	Tiempo de servicio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0,08	1	5,6	5,6	5,6
	0,25	1	5,6	5,6	11,1
	0,41	1	5,6	5,6	16,7
	1	3	16,7	16,7	33,3
	3	1	5,6	5,6	38,9
	5	2	11,1	11,1	50
	8	2	11,1	11,1	61,1
	10	3	16,7	16,7	77,8
	13	1	5,6	5,6	83,3
	15	1	5,6	5,6	88,9
	20	1	5,6	5,6	94,4
	26	1	5,6	5,6	100
	Total	18	100	100	

TABLA 2

	Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	masculino	12	66,7
	femenino	5	27,8
	Total	17	94,4
Perdidos	Sistema	1	5,6
Total		18	100



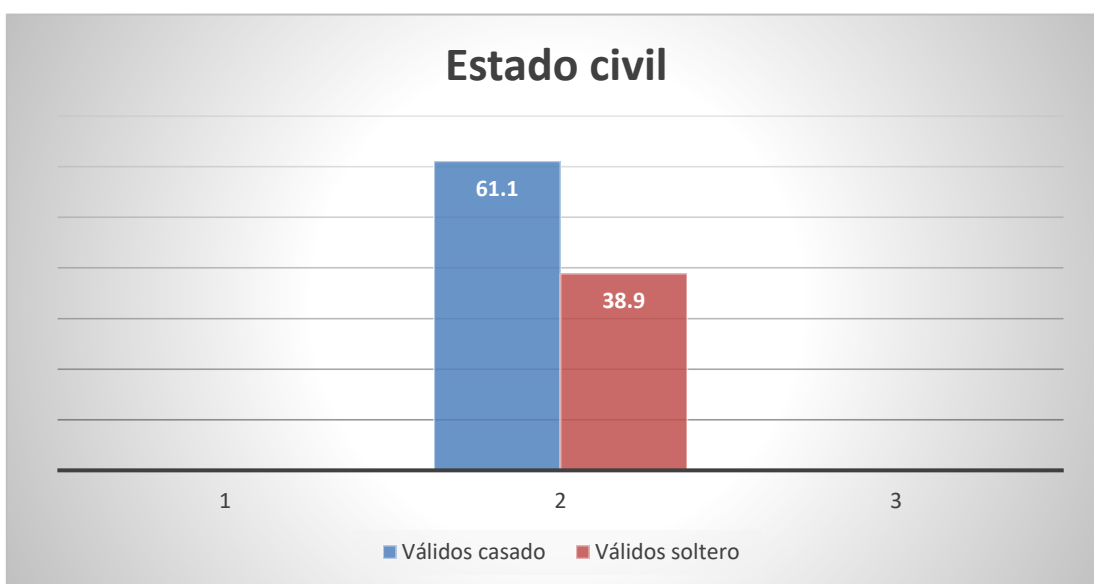
Con base a los datos estadísticos del programa SPSS, la frecuencia del nivel obtenido de las personas entrevistadas son de género masculino (66.7%), lo que permite conocer la poca diversidad de genero laboral en las Mipymes del municipio de Tlahuelilpan.

EDAD DE LOS TRABAJADORES QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA

	Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	18	1	5,6	5,6	5,6
	21	1	5,6	5,6	11,1
	24	1	5,6	5,6	16,7
	25	2	11,1	11,1	27,8
	26	1	5,6	5,6	33,3
	27	1	5,6	5,6	38,9
	29	1	5,6	5,6	44,4
	30	2	11,1	11,1	55,6
	32	2	11,1	11,1	66,7
	33	2	11,1	11,1	77,8
	35	1	5,6	5,6	83,3
	39	1	5,6	5,6	88,9
	42	1	5,6	5,6	94,4
	58	1	5,6	5,6	100
	Total	18	100	100	

TABLA 3

	Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	casado	11	61,1
	soltero	7	38,9
	Total	18	100



Con base a los datos estadísticos del programa SPSS, la frecuencia del porcentaje del estado marital de las personas obtenido en las entrevistadas son casados (61.1%), lo que permite conocer la razón más común de su tiempo laboral en las Mipymes del municipio de Tlahuelilpan.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), tienen una gran importancia en el empleo a nivel nacional y regional, representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado. (CENSOS ECONOMICOS 2020, INEGI).

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS PYMES

Los estudios para identificar los problemas de las PYMES mezclan dos tipos de enfoques: el interno y el externo; el enfoque externo se caracteriza por problemas que afectan a las afectan, pero que son más bien del tipo macroeconómico y en donde no tienen influencia en su solución, mientras que el enfoque interno, se caracteriza por problemas derivados de la gestión propia del negocio y del sector al que pertenece. (CECONOMICOS 2020, INEGI)

Una habilidad directiva es aquella que ha de dominar una persona que lleva acabo funciones que supone un acercamiento a una serie de capacidades que son comunes en la descripción de un puesto directivo. La mayor parte de las habilidades directivas tiene que ver con el liderazgo.

El desarrollo y despliegue de habilidades directivas en cualquier trabajo o actividad se ha convertido en una necesidad cada vez más importante para las personas, pero sobre todo para empresas y organizaciones. Éstas, ya sean públicas o privadas, se enfrentan en la actualidad retos marcados por una mayor incertidumbre donde las relaciones, injerencias, vinculaciones o influencias con el exterior, son cada vez más necesarias y exigentes.

En cualquier tipo de organización interactúan personas donde cada una de ellas cumple un rol, desde “simples” empleados hasta jefes o directivos (Alles, 2017). Así mismo, las nuevas tecnologías, las habilidades y competencias, determinarán los factores y elementos diferenciadores entre las personas, y por lo tanto, las ventajas competitivas entre empresas resultan ser su consecuencia más destacada (Pollitt y Bouckaert, 2021).

La importancia de una verdadera revisión y modernización de las habilidades directivas surge necesariamente por contar con empleados bien capacitados para desarrollar eficazmente su trabajo.

De acuerdo con la información proporcionada en 2023 por la Dirección de Reglamentos y Espectáculos del Municipio de Tlahuelilpan, Hidalgo existen 450 MIPYMES registradas en su base de datos actualizada y se espera que este número crezca en próximos meses del año 2024.

En una entrevista realizada al Lic. Marco Antonio Ramírez Cruz Director de la Dirección de Reglamentos y Espectáculos el cual nos brindó la siguiente información con referencia a las actividades y giros de las diferentes MIPYMES que existen en este Municipio. Mencionó que los pequeños negocios existentes en el municipio de Tlahuelilpan, Hidalgo, no han desarrollado las habilidades directivas necesarias y que los propietarios tienen poca visión en cuanto a Financiamientos y Programas Gubernamentales lo cual dejarían ir posibilidades de percibir alguno de estos financiamientos, y otorgar un curso que los puedan ayudar y orientar para enfocar una mejor visión hacia una buena dirección.

Comentó en 2016, que de los 450 negocios existían en ese año, actualmente quedan 421 y que aunado a una mala administración se tiene como resultado que los negocios dejen de funcionar. Cabe mencionar, que algunos microempresarios tienen un mal manejo de los Ingresos dando como resultado la desaparición del negocio, teniendo en cuenta que perciben apoyos gubernamentales. (REGLAMENTOS Y ESPECTACUOS, 2023)

Uno de los factores que influyen el cierre del negocio, es la merma de mercancía, lo que provoca que este mismo pierda parte de la ganancia.

PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Cuáles son las habilidades directivas que deberán dominar los directivos de las MiPymes del municipio de Tlahuelilpan, ¿Hidalgo, para que logren obtener mejores resultados y permanezcan en el mercado?

OBJETIVO GENERAL

Analizar las habilidades directivas que deben desarrollar y dominar los directivos de la Mipymes del municipio de Tlahuelilpan, Hidalgo, para que puedan obtener mejores resultados en su operación y garanticen la permanencia en el mercado.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

+Determinar cuáles son los principales factores de una mala dirección en las MIPYMES del municipio de Tlahuelilpan, Hidalgo.

+Diagnosticar las habilidades directivas que se deban considerar en las MIPYMES del municipio de Tlahuelilpan, Hidalgo, para mejorar sus resultados.

+Identificar las consecuencias de la carencia de habilidades directivas que afectan la permanencia en el mercado de las MIPYMES del municipio de Tlahuelilpan, Hidalgo.

+Identificar los índices que se pueden medir debido al mejoramiento de los resultados de la dirección en las MIPYMES del Municipio de Tlahuelilpan, Hidalgo.

JUSTIFICACION

En la actualidad mantenerse y subsistir como empresa ya no es suficiente, sino que las organizaciones del siglo XXI, necesitan de nuevos instrumentos, entre ellos y de manera destacada, las habilidades directivas, que independientemente de la persona son capaces de poder generar procesos de toma de decisiones con la garantía de una permanente adaptación a las diversas situaciones a las que se enfrentan. (GOLDSMITH, 2020)

Es por esta razón que surge la importancia de llevar a cabo una investigación con referencia a la falta de habilidades directivas en las MiPymes de Tlahuelilpan motivo por el cual, existe un alto índice de disolución de empresas dentro del municipio.

Este es el reto para las empresas hoy en día, sin importar el tamaño o el giro. Las organizaciones han existido a lo largo de la historia, aunque han ido evolucionando debido a que se han generado cambios de distintos tipos: sociales, económicos, políticos, culturales, tecnológicos, entre otros (Werther y Davis, 2008).

La importancia de un desempeño eficiente de habilidades directivas pasa necesariamente por contar con empleados aptos, bien formados y capaces de desarrollar de manera eficaz su trabajo.

Aquí es donde se sitúa la investigación realizada, consistente en hacer énfasis en la importancia que para un desempeño eficiente tiene el disponer de habilidades personales y directivas (González Santa Cruz, 2011), cuestión muy poco considerada y valorada en el ámbito empresarial, pero que son el verdadero motor de la transformación de las organizaciones (Fernández y Rainey, 2006), con la finalidad de que, a través de este conocimiento, se pueda influir positivamente en

Su desarrollo y, por ende, en la calidad y mejora de los productos y servicios que se ofrecen a los clientes. La importancia de un desempeño eficiente de habilidades personales y directivas constara de la función correcta por los directivos los cuales deben de percatarse de su falta de dirección y realizar una corrección instantánea (González, 2011), por lo que, se considera una situación poco valorada en las Mipymes de Tlahuelilpan, las cuales conllevan el verdadero motor de la transformación de las organizaciones con la finalidad de brindar conocimientos que influyan positivamente en su desarrollo, en la calidad y mejora del servicio público que se presta a los ciudadanos. (MALONE, LA HABILIDADES DIRECTIVAS CLAVES, 2019)

De acuerdo con la información otorgada por la dirección de Reglamentos y espectáculos de Tlahuelilpan, es indispensable tomar decisiones en los dos sectores tanto público como privado, por lo que se necesitan desarrollar correctamente sus habilidades y que además cuenten con herramientas que apoyen a las mismas.

La importancia de las habilidades directivas en las organizaciones, ha sido estudiada por varios autores. Cabe mencionar que las teorías relacionadas con una mala directiva o el uso inadecuado de las mismas han provocado que los pequeños negocios del municipio de Tlahuelilpan desaparezcan anualmente.

Es debido a la desaparición de las MiPymes a corto plazo que surge la necesidad de fomentar la práctica de habilidades directivas, con la finalidad de propiciar un mejor ambiente laboral y de esta manera crear la oportunidad de ser una empresa competitiva sin importar el tamaño o el giro y poder permanecer y prevalecer dentro del mercado comercial.

Durante el siglo XX el interés de las organizaciones estuvo centrado en torno a cómo incrementar la productividad de éstas procurando el bienestar del individuo (Gibson *et al.*, 2001).

No obstante, los tiempos han cambiado y ahora no solo se considera importante la producción, en las últimas décadas ha tomado fuerza la fuerza laboral, pues es el elemento primordial de las organizaciones, por lo que se le ha dado mayor importancia.

Sin embargo, como señala Alas (2007) las organizaciones son mucho más que únicamente medios para proveer de bienes y servicios a la sociedad. En todas ellas interactúan personas, no importa su número, cada una de ellas con sus capacidades y motivaciones exclusivas. Personas que interactúan con otras personas para lograr resultados a través del trabajo en equipo, la colaboración y el liderazgo. (GOLDSMITH, 2020)

En este sentido, los recursos humanos se han convertido en las últimas décadas en clave de la competitividad de las organizaciones (Rosa Navarro y Carmona Lavado, 2010). No hay empresa que se precie que no asuma la importancia de su capital humano y la prioridad estratégica que le otorga. Y es que, en un entorno sumamente cambiante y competitivo, los recursos humanos, las personas, son el elemento que marca la diferencia competitiva entre empresas.

El interés del estudio del análisis de las habilidades directivas en el contexto del sector comercial del municipio de Tlahuelilpan, ya que es destacable su importancia y relevancia social y económica, su repercusión directa e indirecta en la economía de un país, repercusión que se podría resumir en los siguientes elementos:

- ✓ Desarrollo de actividades correspondientes a importantes áreas comerciales.
- ✓ Gran diversidad de puestos de trabajo, reuniendo a una enorme tipología de actividades y profesiones.
- ✓ Necesidad de remunerar a los empleados en función de los objetivos alcanzados.
- ✓ Capacidad del sector comercial de generar empleo de calidad y con gran estabilidad laboral.
- ✓ En la actual situación de crisis económica la mejora de la eficiencia del gasto económico tendría efectos muy positivos sobre el municipio de Tlahuelilpan Hidalgo, ya que al mejorar la misma facilitaría el mantener el nivel de servicios actuales, pero registrando un menor gasto.

¿Es posible llevar a cabo esta investigación? y ¿cuánto tiempo tomará realizada?

En base a los datos obtenidos de las fuentes de información, se considera la posibilidad de llevar a cabo una investigación a profundidad, con la finalidad de ayudar a implementar herramientas de habilidades directivas en las MIPYMES que den solución a la problemática existente en el municipio de Tlahuelilpan Hidalgo. Por tal motivo se ha considerado viable llevar a cabo la investigación, ya que es posible y se tiene al alcance datos estadísticos y específicos que permiten un estudio correspondiente de una determinada muestra para desarrollar el trabajo.

La importancia de tener un sistema de control interno en las pequeñas y medianas empresas, ha ido incrementado en los últimos años, siendo este la parte que se encarga de la organización de los procedimientos y necesidades del negocio, así como de resguardar y proteger los activos, verificar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones. (NOHRIA, 2020)

MARCO TEORICO

Las habilidades directivas son conjuntos identificables de acciones que los individuos, llevan a cabo y que conducen en ciertos resultados estos pueden tener características distintivas que las diferencian de otros tipos. Cabe mencionar que las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad. Estas consisten en conjuntos identificables de acciones que cada individuo realiza y que conducen a ciertos resultados. (MALONE, LA HABILIDADES DIRECTIVAS CLAVES, 2019)

Las habilidades pueden ser identificadas por terceras personas a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales. (Whetten & Cameron, 2006).

Las habilidades directivas consisten en grupos identificables de acciones de los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, el desempeño de estas conductas se encuentran bajo el control del individuo.

De acuerdo con Madrigal (2006), 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. (JUDGLE, 2019)

TIPOS DE HABILIDADES DIRECTIVAS

1. *Comunicación verbal (incluye escuchar)*
2. *Manejo del tiempo y del estrés*
3. *Manejo de decisiones individuales*
4. *Reconocimiento, definición y solución de problemas*
5. *Motivación e influencia en los demás*
6. *Delegación*
7. *Establecimiento de metas y de una visión*
8. *Autoconocimiento*
9. *Formación de equipos*

Comunicación verbal

La comunicación verbal es aquella encargada de verificar que exista una comunicación entre el Gerente y el Empleado, esto puede referenciar a un ambiente de trabajo favorable y con un rendimiento adecuado para la misma.

Manejo del tiempo y del estrés

Se reconoce que un punto importante y fundamental para que todos trabajen en la organización evite tener diferencias, discusiones y estrés entre ellos mismos por lo que es bueno otorgar un momento de descanso en intervalos pequeños.

Manejo de decisiones individuales

La toma de decisiones interpersonal es un elemento indispensable con el que debe contar cada empleado para desempeñar y realizar su trabajo sin necesidad de recibir órdenes y autorización de los jefes directivos. (NOHRIA, 2020)

Reconocimiento, definición y solución de problemas

Cuando se nos presenta un problema, todos los seres humanos nos damos a la tarea de poder encontrar la solución lo más rápido posible, pero debemos aprender a buscar soluciones creativas y arreglar el problema desde la raíz y no nos vuelva a ocurrir, ya que de lo contrario sino empezamos por cambiar nuestra manera de solucionar los problemas nos seguirán ocurriendo varias veces.

El buscar soluciones creativas es algo complicado, por lo mismo que no estamos acostumbrados; dentro del capítulo se nos plantean varias opciones que podemos llevar a cabo, al principio será complicado y considero que en ocasiones queremos seguir como siempre, pero si realmente hacemos de la creatividad algo inherente a nosotros poco a poco será más sencillo, y hasta podemos llegar a motivar a compañeros a que también aprendan a solucionar sus problemas de otra manera. Por desgracia como se comentó en clase, mientras más educación formal tenga un individuo menos creativo se hará y esto sucede por las situaciones a las que se enfrenta, así como a las responsabilidades y al estrés que puede llegar a tener en su trabajo, ya que por desgracia mientras más responsabilidades, menos tiempo y mientras menos tiempo más estrés y mientras más estrés que uno tiene menos ganas de buscar nuevas alternativas a las cosas. (GOLDSMITH, 2020)

Motivación e influencia en los demás

La actitud de muchos de los preguntados es diferente cuando se vuelve a preguntar: ¿Te ves capaz de cambiar para que tú hagas las cosas diferentes y, sobre todo, mejores? Quienes creen que los cambios deben suceder para encontrar más comodidad, es posible que no sean capaces de ceder cuando se les exija compartir. Quienes tienen mucho entusiasmo, y prisa, pero no son capaces de detenerse para ver las diferentes perspectivas del proyecto, serán quienes primero abandonen. Aquel que crea que la Innovación sirve para demostrar su propia capacidad, precisamente perderá sus opciones de liderar los cambios. Cuando alguien protesta mucho, cree que entre el principio y el final hay un trayecto en línea recta. Y precisamente en las curvas y en los roces del camino es cuando más se enriquece el resultado final. La Innovación es 'Hacer mejor lo que nos rodea', sin olvidar que hay que reflexionar sobre uno mismo y sobre las necesidades que hay donde queremos innovar. Y mientras tanto, es clave pensar que se deben reevaluar los cambios y las propuestas. (GOLDSMITH, 2020)

Delegación

Delegar es confiar a un colaborador el encargo de la realización de un trabajo marcándole unos objetivos, pero dejándole libertad en la elección y empleo de los medios.

Para que exista delegación no basta con mandar ejecutar un trabajo. Tampoco es suficiente fijar unos determinados objetivos. Es necesario facultar una cierta libertad en la elección de los medios, que el delegado podrá escoger para la consecución de la meta propuesta.

Un error frecuente, al tratar de delegar, es creer que se puede prescindir de dar esa libertad de "cómo" lograr el objetivo.

Marcar de forma clara el ámbito de la delegación. Es decir, los objetivos a lograr, los plazos establecidos y las facultades concedidas. Es necesario fijar al colaborador los límites de su nueva actuación: lo que puede y debe hacer y lo que no puede porque excede de sus responsabilidades. (MALONE, LA HABILIDADES DIRECTIVAS CLAVES, 2019)

- Preparar un programa de acciones concretas entre el Jefe y el colaborador para lograr los objetivos propuestos. Determinar el "cómo" lo vamos a conseguir. Es importante, en esta fase, explicar la importancia que tiene el objetivo o la nueva tarea encomendada y cerciorarse de que lo ha comprendido.
- Establecer un sistema de información y control. Es necesario que junto al colaborador fijemos el sistema de seguimiento que nos permita evaluar su evolución, así como la forma y criterios con que vamos a medir los resultados finales.
- Dar al colaborador una cierta libertad de actuación. Es decir, darle autoridad y medios, confiar en la persona en que se ha delegado. Si pretendemos que el colaborador madure profesionalmente y adquiera confianza en sí mismo es absolutamente necesario dejarle que actúe con libertad, asumiendo el riesgo de que pueda cometer posibles errores, los cuales nos deben servir más para "adiestrarle" que para "reprenderle". En cualquier caso, confiar siempre en ellos. Sin nuestra confianza nunca lo conseguirán.
- Suministrar información de forma periódica al colaborador. De forma que le permita a él mismo auto controlarse, medir su progreso y comprobar el grado de cumplimiento de sus objetivos.
- Compartir sus preocupaciones. Especialmente en los comienzos. No se trata de dejar solo, a su suerte, al colaborador. Sin interferir excesivamente debemos estar cerca de él en la medida que lo pueda necesitar. Un directivo está al servicio de sus colaboradores para facilitarles el logro de sus metas.
- Controlar y evaluar los resultados finales. Medir sus logros conforme al sistema establecido al comienzo de la delegación. Es conveniente analizar, junto al colaborador, la cantidad y calidad de los resultados obtenidos, así como solicitar las sugerencias que pueda facilitarnos para mejorar el trabajo si tuviese que volver a realizarlo. Igualmente, debemos permitirle aceptar sus responsabilidades tanto por el buen como por el mal trabajo efectuado. Si los resultados han sido satisfactorios debemos reconocérselo, hacerle sentir que lo ha hecho bien y darle nuestra "felicitación" sincera. En cualquier caso, aprendamos de la experiencia y utilicemos

lo aprendido para nuevas misiones. (MALONE, LA HABILIDADES DIRECTIVAS CLAVES, 2019)

Establecimiento de metas y de una visión

El establecimiento de metas y la creación de una visión proviene directamente de la autoestima ya que es muy importante a lo largo de la vida de toda persona, quien tiene una alta autoestima, cree en lo que hace, está seguro de llegar a lograr sus propias metas, de tener el trabajo y la familia de sus sueños y eso lo tiene motivado día con día. En cambio, si la autoestima es baja, afecta la salud, ocasionando desórdenes psicológicos; la persona no enfrenta las adversidades y su propio valor disminuye, todos los aspectos negativos tienen mayor influencia que lo positivo. En general, la persona se queja constantemente de todo lo que sucede a su alrededor. Dicha actitud se ve reflejada en sus metas y objetivos profesionales.

En toda organización donde existen planes de carrera para su personal, los ejecutivos ascienden en cada nivel jerárquico sumando sus habilidades. Éstas pueden dejar de ser más técnicas y transformarse en más gerenciales; pero el proceso implica que se descubran las necesidades que tiene el personal: puede

ser que se necesite mejorar su nivel para relacionarse con los demás o que se requiera de un mentor para seguir la preparación hacia niveles superiores. La existencia de estos planes no es lo que define la permanencia de un empleado, pero se considera un elemento que puede tomar en cuenta al comparar otras ofertas, en caso de haberlas. Tampoco garantiza que ese ejecutivo ayude a lograr los objetivos de las organizaciones. En ese aspecto, precisamente, entra en juego la autoestima: para asegurar la continuidad gerencial y el desarrollo personal. (GOLDSMITH, 2020)

Autoconocimiento

El autoconocimiento es un componente clave de la inteligencia emocional y una inteligencia emocional elevada es un requisito previo para unas habilidades directivas exitosas. La relación entre las cuatro áreas críticas del autoconocimiento se muestra en la siguiente figura:

El conocimiento personal nos permite reconocer nuestros propios dones y fortalezas especiales para capitalizar nuestros talentos.

El reconocimiento personal lleva al reconocimiento y comprensión de los demás, como dice Harris (1981):

Nada es realmente personal que no haya sido primero interpersonal, empezando con el trauma del niño de la separación del cordón umbilical. Lo que sabemos de nosotros mismos proviene solo del exterior, y es interpretado por el tipo de experiencias que hemos tenido; y lo que sabemos de los demás viene solo de una analogía con nuestra propia red de sentimientos. (MALONE, LA HABILIDADES DIRECTIVAS CLAVES, 2019)

Formación de equipos

Un equipo de trabajo lo constituyen un grupo de personas, una organización, unos sistemas y un entorno que entrelazados pueden constituir uno de los mayores activos de una empresa o proyecto empresarial. Construir un buen equipo no tiene una receta única pero mi experiencia me ha enseñado que “creer en las personas” es uno de los fundamentos del éxito del equipo. (MALONE, LA HABILIDADES DIRECTIVAS CLAVES, 2019)

Inventario de Habilidades

En este apartado se desarrollan de forma pormenorizada el inventario de las 22 habilidades seleccionadas en la presente investigación, siguiendo la clasificación expuesta en el apartado anterior, que responde a tres grandes agrupaciones: habilidades personales, interpersonales y de dirección. Sin duda es escuchado en las organizaciones proclamar de forma reiterada que el personal es su activo más valioso e importante. Esta perspectiva se refleja de forma positiva en la manera en que se gestiona al personal en las organizaciones o forma parte de la retórica organizacional es un tópico larga y frecuentemente debatido (entre otros, Legge, 1996; Storey, 2001; Beardwell *et al.*, 2004). Se puede discutir que no son las personas *per se* las que son consideradas valiosas, sino su habilidad para trabajar. (GOLDSMITH, 2020)

Habilidades personales

En este apartado se van a analizar siete habilidades personales, aquellas que hacen referencia al ámbito personal, en donde la autodirección marcará el comportamiento de las personas. Aquí se encuentran habilidades tan importantes como la capacidad de aprender, la gestión del tiempo, la inteligencia emocional y la gestión del estrés, la estrategia y desarrollo personal, el desarrollo de la visión, la toma de decisiones. (JUDGLE, 2019)

Habilidades con otras personas

Habilidades con otras personas, o bien habilidades interpersonales, son aquellas que se refieren a la relación que mantienen las personas con los demás. Por ejemplo, destacan en este grupo de habilidades, la comunicación, una habilidad fundamental, entendida como "transversal", pues es el medio que utilizan las personas para interactuar con los demás: la negociación, las entrevistas, el trabajo en equipo, el asertividad, la gestión del jefe, la resolución de conflictos, etc. Todo se hace comunicando. Spoerer *et al.* (2005) afirman que casi el 50% de los artículos publicados en la revista *Harvard Business Review* en los últimos dos años se relacionan directa o indirectamente con la necesidad de re humanizar la vida laboral, los negocios y el *malajemente*. (GOLDSMITH, 2020)

Habilidades de dirección de personas

Finalmente, este grupo de habilidades son las que mayormente se han identificado con las habilidades directivas, puesto que hacen hincapié precisamente en eso, en la capacidad de dirección de otras personas, característica ésta distintiva en la función directiva. Se puede incluir en este grupo a habilidades tan significativas como la motivación, el desarrollo de personas, el coaching, la gestión del talento, y por supuesto, el liderazgo, entendido como un proceso de influir en las personas y apoyarlas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Todo directivo debe tomar en cuenta que trabaja con personas. Tiene que conocerlas, comprenderlas y saber cómo son. Estudiar y conocer al ser humano es tan complejo como apasionante. Polo y Llano (1997) buscan dar luz sobre este tema. Afirman que dirigir es cambiar la conducta de otros de manera que hagan lo que se quiere. No se trata de que hagan lo que uno quiere, sino de que lo quieran hacer. Todo directivo debe velar sobre ese punto. Para ello utilizan de manera destacada la comunicación, dado que el lenguaje es la forma más alta de conexión entre los seres humanos; a través de él se puede dialogar, comunicar, manifestar la racionalidad y enriquecerse mutuamente, pero también se puede herir, humillar y entorpecer. (ROBBINS, 2023)

HIPOTESIS

HIPOTESIS GENERAL

H1: La existencia de habilidades directivas en las MiPymes del municipio de Tlahuelilpan, hidalgo. Podrán obtener mejores resultados.

HIPOTESIS ESPECÍFICAS

H1: La incrementación en la comunicación de los directivos, incrementara una mayor organización de trabajo.

H2: La existencia de habilidades directivas permitirá, establecer condiciones y expectativas laborales adecuadas, en las Mipymes del municipio de Tlahuelilpan.

H3: Una incrementación de habilidades directivas, mantendrá la permanencia en el mercado de las Mipymes del municipio de Tlahuelilpan.

H4: Con mayores habilidades directivas, comunicación, motivación, manejo y formación habrá un crecimiento dentro de la organización.

CONCLUSION

Las habilidades directivas como ventaja competitiva se configuran con fuerza en un futuro que se puede considerar no tan lejano. La realidad de las organizaciones públicas presenta que las habilidades directivas crean ventaja competitiva en aquellas administraciones que cuentan con directivos, responsables y mandos intermedios que poseen y manejan adecuadamente.

El presente estudio se basa en la estrecha relación existente entre directivo/responsable y empleados, que cuentan con habilidades para ponerlas en práctica en el desempeño del trabajo. Las habilidades directivas que son necesarias y adecuadas en el trabajo realizado. Y esto mismo, se convierte en un factor de éxito para la empresa.

Finalmente señalar que, para el avance en la investigación sobre las habilidades directivas, en las Mipymes sería deseable el desarrollo de investigaciones más sectoriales que permitan la realización de estudios comparativos cuyos resultados conduzcan al establecimiento de políticas laborales específicas, dirigidas a mejorar la selección de los empleados, en el desempeño eficiente. La necesidad de utilizar la formación en habilidades como estrategia permanente de actuación y desarrollo organizacional, será un eslabón importante para potenciar la capacidad de aprendizaje de las empresas como organizaciones y el desempeño individual de sus empleados.

Una vez concluido los análisis del estudio de mercado realizado a las MiPymes del municipio de Tlahuelilpan con base en el programa SPSS, se obtuvo un porcentaje de fiabilidad de .866 con la escala de Alfa Cronbach, la cual hace referencia que sobre pasando la medida de .8 el resultado es bueno, por tal motivo el estudio es aceptable.

BIBLIOGRAFIA:

Referencias

(s.f.).

CHIAVENATO, I. (2019). *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION*. MEXICO, DF: MC GRAW- HILL, EDICIÓN 10.

GOLDSMITH, M. (2020). *EL LIDER DEL FUTURO*. MEXICO, DF: DEUSTO.

JUDGLE, T. A. (2019). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. MEXICO, DF: PERSON, PRENTICE HALL.

MALONE, S. A. (2014). *LIDERAZGO*. HARVARD COLLAGE: DEUSTO.

MALONE, S. A. (2019). *LA HABILIDADES DIRECTIVAS CLAVES*. ESPAÑA: DEUSTO.

NOHRIA, N. (2020). *LIDERAZGO*. HARVARD COLLAGE: DEUSTO.

ROBBINS, S. P. (2023). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. MEXICO, DF: PEARSON.

BAESU, C. (2019). *LEADERSHIP BASED ON EMOTIONAL INTELLIGENCE IN MODERN ORGANIZATIONS. THE USV ANNALS OF ECONOMICS AND PUBLIC ADMINISTRATION*

CARILLO-PUNINA, Á. (MARZO DE 2019). *CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO FINANCIERO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO. TESIS DOCTORAL*

CASTILLO, Z. (2019). *COMPETENCIAS GERENCIALES EN LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS DE LOS DIRECTORES DE LA UGEL N° 04 TRUJILLO-2018. TESIS DOCTORAL, UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO.*

MENDOZA , M. M. (2019). *RELACIÓN ENTRE EL EMPOWERMENT Y LA CALIDAD DE SERVICIO QUE BRINDA EL PERSONAL DE MUNICIPALIDADES CORONEL GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA.*

RAMÍREZ-ROJAS, J. (2018). *LAS HABILIDADES DIRECTIVAS UNA CONDICIÓN PARA UNA EJECUCIÓN EFICAZ. REVISTA INVESTIGACIÓN Y NEGOCIOS.*