



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**“Decisiones Directivas para lograr el Desarrollo de una PYME
Gastronómica en la CDMX: Estudio de un Caso de Éxito”.**

T E S I S

Que para optar por el grado de

Maestra en Ciencias de la Administración

Presenta

Carla Monserrat Figueroa Navarro

Tutora: **Dra. María Luisa Saavedra García**

Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad Universitaria. Ciudad de México. Septiembre, 2023



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

Al Posgrado en Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México por brindarme esta gran puerta de aprendizaje.

Al sistema de becas UNAM por hacer posible cumplir el programa de maestría, ya que sin él no hubiera sido posible.

Al mi tutora María Luisa Saavedra García por su apoyo incondicional, valiosa guía y comentarios para poder lograr este trabajo.

A mis sinodales por presencia y apoyo.

A mis padres y mi hijo que siempre han sido mi motivación.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I- LAS PYMES EN MÉXICO	6
1.1 El entorno actual de las MiPYMES	6
1.2 La situación actual de las MiPYMES	7
1.3 Particularidades de las PYMES Gastronómicas	9
1.4 Particularidades y necesidades administrativas específicas de una PYME gastronómica	11
CAPÍTULO II- LA DIRECCIÓN	14
2.1 Definición de Directivo	14
2.2 Las figuras de director, dueño y empresario	15
2.3 Tareas de un directivo dentro de las PYMES	16
2.4 Habilidades directivas	19
2.4.1 Liderazgo	20
2.4.2 Resolución de conflictos	23
2.4.3 Resiliencia	25
2.4.4 Pensamiento estratégico	27
2.4.5 Negociación	30
2.4.6 Manejo de Equipos de Trabajo	32
2.4.7 Comunicación	35
2.4.8 Motivación	37
2.4.9 Supervisión	39
Capítulo III- COMPETENCIAS LABORALES	41
3.1 Competencias de un director	41
3.1.1 Teoría de los rasgos.	43
3.1.2 Teoría del comportamiento	44
3.1.3 Teoría de contingencia	45
3.1.4 Teoría transformacional	45
3.2 Definición de competencias a estudiar	46
3.2.1 Competencias de eficacia personal	47
3.2.2 Autoconocimiento	47
1) Autoconfianza (AF)	47
2) Adaptación al cambio (AC)	47
3.2.3 Autocontrol	47
3) Orientación a resultados (OR)	48
4) Administración del tiempo (AT)	48
5) Administración de recursos (AR)	48
3.2.4 Acción y logro	48
6) Iniciativa (I)	49
7) Auto Desarrollo continuo (AD)	49
8) Visión Estratégica (VE)	49
9) Pensamiento analítico y conceptual (PAC)	49
3.2.5 Competencias interpersonales	50
3.2.6 Sociabilidad	50
10) Expectativas positivas y desarrollo de otros (DO)	50

11) Construcción y mantenimiento de relaciones (REL)	51
12) Comunicación (COM)	51
3.2.7 Interdependencia	51
13) Compromiso organizacional (CO)	51
14) Conciencia Organizacional (CON)	52
15) Manejo de equipos de trabajo (TE)	52
16) Impacto de influencia interpersonal (II)	52
17) Uso del poder posicional (PP)	52
3.2.8 Competencias en el área hospitalaria	52
18) Saber utilizar tecnologías y equipamientos (TE)	53
19) Conocimientos técnicos del sector (TS)	53
20) Formación académica y cultural (AC)	53
CAPÍTULO IV- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	54
4.1 Variables	54
4.2 Justificación de la investigación	56
4.2 Planteamiento del Problema	57
4.3 Preguntas de Investigación	58
4.3.1 General	58
4.3.2 Particular	58
4.4 Objetivos	58
4.4.1 General	58
4.5 Hipótesis	58
4.6 Instrumento de investigación	59
CAPÍTULO V- RESULTADOS	60
5.1 Características de los casos	60
5.2 Resultados	61
5.3 Interpretación de datos	64
5.4 Discusión	70
5.5 Conclusiones	71
ANEXO 1. Principales aportaciones sobre competencias directivas.	76
ANEXO 2. Relación de competencias, factores 16 FP de Catell y preguntas de cuestionario de evaluación.	82
ANEXO 3. Operalización de las variables	84
ANEXO 4. Instrumento de medición	90

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son organizaciones, según López (2011), que cuentan con desde 11 trabajadores (pequeñas), hasta 250 de ellos (medianas). Éstas son una gran influencia actual que se debe al masificado de la sociedad y a la necesidad de concentrar mayores cantidades de capital.

Las PYMES aportan gran importancia al ser el 99.8% de las empresas en el país. Según la OCDE (2012) las PYMES constituyen la columna vertebral del capitalismo y la iniciativa privada en nuestro país al otorgar del 50% al 60% de empleos en México en el sector privado. Además estas empresas resultan ser, para los estratos socioeconómicos más bajos, las únicas fuentes de trabajo.

Sin embargo estas empresas cursan por distintas dificultades debido a la complicada situación económica en nuestro país. Según datos del Instituto de Emprendimiento, del total de emprendedores, únicamente el 25 % sobrevive después de 2 años de iniciar operaciones. De este alto porcentaje de negocios que no tuvieron éxito, el 21% eran negocios de alimentos, bebidas y tabacos. Así que el reto en nuestro país es aumentar, no la cantidad, sino la permanencia de las PYMES en funcionamiento y así su desarrollo.

Datos recopilados por el Instituto del Fracaso (2014) refieren que algunas de las razones del fracaso, entre otros problemas, se observaron problemas en la administración. Las causas incluyen falta de indicadores, falta del proceso de análisis, planeación deficiente y problemas de ejecución.

En las PYMES, el dueño por lo general es el dirigente, la única figura de autoridad y quien se encarga además de la administración y operación de la misma. Así que en esta figura se concentran tanto el empresario, dueño y directivo.

Todos estos datos son de suma importancia para el estudio a realizar, ya que lo principal es encontrar una relación entre el éxito de una PYME gastronómica y las habilidades que el directivo de la misma posee. Por lo tanto el trabajo a

presentar trata de definir y ahondar en las habilidades directivas y las competencias que un dirigente posiblemente desarrolle al dirigir alguna PYME.

El objetivo de la investigación es la aplicación de la metodología aplicada en Villegas (2009), lo cual nos brindará un panorama más amplio acerca de las habilidades y competencias que encontramos en directivos de PYMES gastronómicas.

CAPÍTULO I- LAS PYMES EN MÉXICO

1.1 El entorno actual de las MiPYMES

Los principales problemas que enfrentan estas empresas, dicho por la ASEM (2021), son: la falta de conocimiento del mercado, la falta de administración del negocio, problemas con los socios, la falta de capital de trabajo, problemas para conseguir financiamiento, falta de clientes, problemas con los empleados, disponibilidad de tiempo y falta de conocimiento técnico.

El entorno en donde todas estas empresas gastronómicas se desarrollan en México, es diverso. Estas organizaciones se enfrentan día a día a nuestra realidad como país. Esta realidad incluye aspectos culturales, gubernamentales, jurídicos, financieros y económicos. Además lidian con su entorno globalizado y lleno de corrupción, tanto en nuestro país como en el mundo actual.

Dentro del entorno financiero las compañías buscan tener un retorno de inversión con el fin de convertirse en una empresa rentable. Bortolon (2013) refiere que el capital disponible se debe de administrar con el fin de obtener un mayor rendimiento, lo cual resulta esencial para el desarrollo del mercado de valores y que puede ser una alternativa para el financiamiento de la empresa.

Este entorno financiero está regido por la economía neoliberal, referido por Díaz et. al. (2015), adoptada por economías menos desarrolladas. En ésta se ordena un lineamiento que busca tener una economía con base al sector privado; buscando formar un entorno de confianza para generar mayor inversión y actividad por medio de reformas.

Así se deja fuera la participación gubernamental. Por ello, el apoyo del gobierno es mínimo o nulo, así entonces ha proliferado en nuestros días el comercio informal y el subempleo.

1.2 La situación actual de las MiPYMES

El sistema económico mexicano tiene como base las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MiPYMES), sin embargo los estudios de éstas son escasos en nuestro país debido a su difícil estudio y a su variedad estructural, financiero y de productos y servicios que ofrecen.

Una de las definiciones de MiPYMES es la que Barragán (2005) proporciona, refiriéndose a éstas, como una unidad económica productiva que obtiene un beneficio y comercializa productos o presta servicios, mediante la organización y coordinación de factores. Éstas se clasifican de acuerdo a su número de trabajadores y a sus ventas.

La estratificación de las MiPYMES, establecida por SEGOB (2009) menciona la clasificación de estas empresas. Las mismas son parte del sector de servicios, que es en donde el sector gastronómico se encuentra.

Tabla 1. Estratificación de MiPYMES sector de servicios.

Tamaño	Sector	# trabajadores	Rango de ventas anuales (mdp)	Tope Máximo combinado*
Micro	Todos	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235

***Tope máximo combinado** = (Trabajadores) x 10% + (Ventas anuales) x 90%

*El tamaño de la empresa se determina por medio del puntaje de la empresa. **Puntaje de la empresa**= (Número de trabajadores) x 10 % + (Monto de ventas anuales x 90%, este debe ser igual o menor al tope máximo combinado para su categoría.

Fuente: SEGOB (2009)

El origen del concepto de una PYME, surgió tomando en cuenta el tamaño, el número de trabajadores con los que cuenta y de los ingresos anuales de este tipo de empresas. El 39.6% de las PYMES son las dedicadas al sector de

servicios, dicho por el INEGI (2019). Dentro de este sector, se ubica el ámbito gastronómico, representando un porcentaje alto dentro de los sectores a considerar. Estas empresas estudiadas por el Instituto del Fracaso (2014), apenas llegan a su segundo año de vida.

Las características de cada una de los tipos de empresas en México se observan en la tabla 2, donde se presentan las mismas de acuerdo a los resultados del estudio del ENAPROCE, de las Micro, Pequeña y Mediana empresa (MIPYMES):

Tabla 2. Características de las MIPYMES del sector servicios

	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
Personal	Concentran el 37.2% del personal ocupado.	14.8% del personal ocupado tiene educación media superior.	Concentran únicamente el 15.9 % del personal ocupado.
Unidades económicas	94.5 %	4.5%	0.5%
ingresos	23%	18.1%	8%

Fuente: INEGI (2019)

En el caso del éxito de emprendedores, dentro de las PYMES, hay distintos factores que se pueden estudiar para poder determinar sus causas. Los factores son diversos y lleva a que estos entes desaparezcan sin poder tener desarrollo alguno, algunos de estos factores son: el capital humano y financiero, según distintos estudios presentados por Omri (2015). Sin embargo, estos factores son necesarios para la creación, éxito y sobrevivencia de la pequeña empresa.

Este capital humano, por supuesto, incluye la imagen del directivo, el cual es encargado de permear la cultura organizacional dentro de cualquier empresa. Así Omri (2015) concluye que se encuentra una relación íntima entre un nivel

más alto de capital humano y la creación de formas donde se experimenta un mayor crecimiento.

1.3 Particularidades de las PYMES Gastronómicas

La Industria Restaurantera referido por la CANIRAC (2015), está compuesta por los servicios de preparación de alimentos y bebidas para consumo inmediato. Este tipo de establecimientos no incluye envasado de sus productos ni conservación de los mismos, es por ello que su lapso de consumo es corto.

Según la CANIRAC (2015), esta industria tiene dos partes principales. La primera incluye una parte tangible que son los alimentos preparados y otra no tangible, que es el servicio de los mismos alimentos que se le brinda al consumidor.

La industria restaurantera es definida por el INEGI como un ente físico delimitado, asentado de manera permanente en instalaciones fijas. Dentro de este concepto se engloban unidades como puestos, locales y viviendas, donde se proporcionan los servicios de alimentos y bebidas.

De acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN 2013) estos establecimientos de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas se encuentran clasificados dentro del Sector 72. De este sector el 97% se encargan de la preparación de alimentos y bebidas, formando el subsector 722. Una rama más se encuentra compuesta únicamente por los establecimientos del Servicio de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas, formando la rama 7225.

Durante el 2014 en este sector se encontraban registrados 5, 654,012 establecimientos, manteniendo a 29,642, 421 personas ocupadas. La rama 7225 que se compone de Establecimientos dedicados al Servicio de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas para el 2014, incluía 515, 0 59 establecimientos.

La CANIRAC (2015), hace mención de la representatividad de estas unidades económicas de la industria restaurantera, en donde se observa que por cada servicio de salud social privada existen 3.1 restaurantes, además de que por cada servicio educativo privado, existen 9.8 restaurantes.

Las entidades federativas que abarcan el 40.7% del número de establecimientos dedicados al servicio de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas, son el Estado de México, Ciudad de México, Jalisco, Veracruz y Puebla.

Al año 2014 esta industria mantenía 1, 433, 448 personas ocupadas, siendo un ramo que supera a otros como el de pesca, minería, electricidad, agua, distribución de gas y construcción. Los cuales mantenían para entonces 1, 145, 899 personas ocupadas. Es por ello que este sector es de suma importancia para la economía del país. Dentro de este sector el personal ocupado se divide en 2, según su relación contractual con la empresa. Esta división se observa en la Tabla 3.

Tabla 3. Tipo de personal según su relación contractual

Tipo de personal	Características	No considerados para el tipo de personal.
Personal dependiente de razón social	Personas ocupadas que trabajan bajo la dirección laboral y contractual para la unidad económica. Es el personal contratado directamente por la misma y trabajó como mínimo 1/3 parte de la jornada laboral del mismo. Representaba en el 2014, el 90,7% del total.	Se desagregan empleados de ventas y servicios; empleados administrativos y contables; gerentes y directivos y propietarios; familiares y trabajadores no remunerados.
Personal no dependiente de la razón social	Se conforma por las personas que trabajaron en las unidades económicas y dependen de otra razón social. Son los prestadores de servicios de administración,	No se consideran servicios de vigilancia, mantenimiento, limpieza, entre otros.

	contabilidad, etc. Representaba, para el 2014, el 9,3%.	
--	---	--

Fuente: CANIRAC (2015)

La CANIRAC (2015), menciona que dentro de este sector de servicio de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas, el 97% se trata de micro, pequeñas y medianas empresas, con 10 o menos personas contratadas dentro de estos establecimientos. La mayor participación en el nivel de empleo se encuentra en La Ciudad de México, Estado de México y Jalisco.

La contribución al PIB nacional del sector restaurantero ha ido en bajada, pasando de la aportación del 1.54% en el año 2000, al 1.0% en el 2015%. La industria restaurantera es altamente significativa, ya que representa el 10.64% de las unidades económicas nacionales, para el 2014. Igualmente emplearon, para el mismo año, el 6.64% del personal ocupado. Además de lo anterior, según el INEGI (2014), las familias mexicanas destinan el 34% del gasto familiar para alimentos. Del gasto realizado en alimentos, un 21% del mismo, lo realizan fuera del hogar.

1.4 Particularidades y necesidades administrativas específicas de una PYME gastronómica

Dentro de un negocio gastronómico suele haber una parte importante del equipo dedicada a la preparación de alimentos y otra parte dedicada a brindar el servicio de los mismos. Entre estos dos grandes grupos podemos encontrar 2 personas al mando, por un lado el Chef de cocina que es, según Paulli (1999), la figura más alta dentro de una cocina pequeña; y por otro lado la figura del Gerente del Restaurante que se encarga de administrar todo lo referente con el servicio e ingresos finales.

Estas dos figuras están enlazadas para poder realizar una administración óptima de un negocio gastronómico, por medio del gerente general. Dentro de las PYMES, esta última figura en ocasiones es ocupada por el dueño. Sin

embargo en otras la figura de estos tres personajes (Gerente General, Chef de Cocina y Gerente de Restaurante), suele ser la misma, que debe, tanto administrar la parte de servicio, como de cocina; teniendo que ser forzosamente un experto en ambas áreas. La administración de la cocina incluye distintos aspectos; por ello un Chef de cocina debe de ser capaz de:

Tabla 4. Tareas administrativas del Chef de Cocina.

Tarea	Especificaciones
Vigilancia de la calidad de alimentos.	Calidad tanto en recepción de materias primas, como en la buena estandarización de precios sin comprometer la calidad de los mismos.
Cantidad de los alimentos	Revisar la cantidad de alimentos para preparar el menú con el fin de ser almacenados correctamente ,
Tiempo de vida de los alimentos	Considerar el tiempo de entrega, almacenaje, capacidad y necesidades de producción.
Control de Almacenamiento	Debe de controlar las condiciones de almacenaje, la frescura, las requisiciones de alimentos, y tener control del inventario de los alimentos.
Control de Producción	Está a cargo de la estandarización de recetas, controla el desperdicio y mermas, las porciones y el costeo de cada platillo.
Cotización de precios de lista	Debe de buscar los mejores proveedores con precios en promoción o de temporada con el fin de poder obtener el costo del producto final, estos precios se deben de mantener actualizados día a día con el fin de ser reflejados en el cambio de precios.

Fuente: Paulli (1999)

La figura del Gerente de restaurante según Barragán (2004), se encarga de que los productos elaborados dentro de una cocina, se hagan llegar a los consumidores finales. Esto lo logra realizar mediante figuras como el capitán

de meseros, quien dirige al resto de los componentes de la brigada como son meseros y garroteros.

El gerente además, según Barragán (2004), toma un papel social importante, en el cual atiende a los clientes más importantes, además de las quejas. Este Gerente es el encargado de todo lo que suceda dentro del restaurante y está al mando del Gerente General.

CAPÍTULO II- LA DIRECCIÓN

2.1 Definición de Directivo

Para Fuentes (2014), los directivos, gestores y administradores son las personas que dirigen las actividades de una empresa a través de los demás. Ellos tienen desafíos muy parecidos en cualquier sector que se encuentren. En cambio, la dirección como disciplina de conocimiento, trata de la gestión de los factores con el fin de lograr el éxito en alguna empresa u organización.

Los directivos, desde el punto de vista de Ackoff (1998), tienen autoridad sobre aquellos de los cuales son responsables. Al tomar gran número de decisiones, se hace imposible comprometer en cada tarea a todos los miembros de la organización. Es aquí donde comienza el arte del directivo, quien podría lograr que cada miembro de su organización se comprometa en las decisiones que él les indique como superior y tener el control suficiente para hacerse mandar.

El directivo, según Bonifaz (2012), es el responsable de guiar a todo el personal al logro de objetivos estratégicos con el fin de llevarlos al éxito dentro de una empresa. Esta tarea es poco sencilla de realizar, ya que la figura directiva es un ente dinámico que combina la toma de decisiones con la solución de conflictos. Si esta figura no cuenta con las suficientes habilidades para enfrentar todo tipo de situaciones, no se podrán lograr las metas impuestas.

Bonifaz (2012), refiere que las principales funciones que los directivos realizan, se dividen en 3 áreas principales: Relaciones interpersonales, información y decisiones.

Estos roles les llevan a encaminar a las personas, a orientarlas, informarlas y representarlas. Así, su intervención en el éxito o fracaso dependen de los factores internos y externos modificables con el fin de lograr el éxito.

Otro aspecto importante en un directivo, dicho por Bonifaz (2012) es la capacidad de inspiración y de comunicación en varios niveles que incluyen, verbal, no verbal, y escrita. Algunas otras habilidades incluyen el buen manejo de equipos de trabajo, manejo de conflictos, facilidad de negociación y la preocupación de su personal, con el fin de poder desarrollarlos dentro de la empresa.

Dentro de cada organización según Bonifaz (2012), debe prevalecer una figura que coordina, dirige, es líder y supervisor con el fin de obtener resultados. Con esta imagen se busca incrementar la producción por medio del entrenamiento y la comunicación. Así que la dirección dentro de una empresa debe enfocarse en la adquisición de nuevos conocimientos, compartir información, obtener tecnología y dar respuesta inmediata a todo lo que se presente, creando un ambiente de confianza y de adaptación a posibles riesgos.

2.2 Las figuras de director, dueño y empresario

Dentro de una PYME la figura del directivo suele ser la misma del dueño y del empresario. A pesar de que Fuentes (2014) diferencia a cada uno con distintas características, dentro de una PYME suelen unirse las características de ambos. Dichas características de cada figura se presentan en la tabla 5.

Tabla 5. Las figuras de empresario, inversionista y directivo.

FIGURA	CARACTERÍSTICAS
Empresario	Descubre y explora oportunidades. Un creador que inicia y motiva el proceso de cambio.

Capitalista (inversionista)	Propiedad del capital:accionistas. Accionistas de control. Accionista pasivo.
Directivo	Administra y gestiona recursos. Un administrador.

Fuente: Cuerpo, Ribero y Roing (2007, p.7)

Fuentes (2014), refiere que la figura del directivo en una PYME es la misma que la del dueño, en él recae toda la responsabilidad de la empresa y de él depende el éxito o fracaso de una empresa. De esta premisa se parte al decir que la toma de decisiones en una PYME es realizada por esta misma figura y son entonces decisiones de gran peso en la empresa, ya que de ellas depende el éxito de la misma.

2.3 Tareas de un directivo dentro de las PYMES

El directivo al ser una persona de suma importancia dentro de cualquier empresa, debe de desarrollar ciertas habilidades y competencias. Durante este proceso de aprendizaje, las tareas del directivo en una organización se desarrollan en 3 fases según Bonifaz (2012). Éstas fases las vemos reflejadas en la tabla 6.

Tabla 6. Fases de proceso directivo

Fase	Características
-------------	------------------------

a) Apertura para aprender	Al no existir una disposición completa en las organizaciones de obtener nuevos conocimientos, la dirección de la empresa es la responsable de transmitir seguridad al personal por medio de la información y el apoyo al personal al igual que la comprensión de nuevos procesos.
b) Reto Motivacional	Se considera el apoyo del personal en donde se muestra la disposición de aprender y aceptar el cambio. Se considera la motivación, retroalimentación y los estímulos que tenga el dirigente para los subordinados.
c) Apoyo	Toda la ayuda y decisiones necesarias para conseguir los objetivos por parte de la dirección, debido a su función como pilares estructurales como comunicación, delegación, participación y compromiso.

Fuente: Bonifaz (2012)

El directivo es el elemento dinámico que guía los recursos para poder generar alguna producción. En todo sistema económico de competencia, según Drucker (1997), existen factores como la calidad y desempeño de los directivos, lo cual lleva al éxito y supervivencia de una empresa.

Según Bonifaz (2012), los directivos juegan distintas funciones dentro de una empresa y agrupa 3 áreas principales: interpersonal, informativa y decisoria. En la tabla 7 se describen las distintas áreas.

Tabla 7. Funciones del director por área.

Área	Funciones	Descripción
Interpersonal		
	De cabeza "aparente"	Ejerciendo la autoridad formal de acuerdo a su posición.

	Líder	De líder inspirando al personal al logro de resultados.
	Ligazón	En esta función mantiene las redes de contactos y relaciones vitales para la empresa.
Informativa		
	Monitoreo	Pendiente de todos los sucesos internos y externos.
	Trasmisor	Información basada en hechos, percepciones y sensaciones.
	“Locutor	Relacionándose con los factores externos de la organización y emitiendo información hacia ellos.
Decisoria		
	Emprededor	Hace que las cosas cambien, gracias a las ideas que surgen de su mente, como innovaciones por aplicar.
	Manejador de disturbios	Al surgir conflictos el directivo debe de tomar parte con el fin de mantener un buen ambiente laboral.
	Distribuidor	Asignar recursos como los financieros, humanos y tecnológicos, es una tarea crucial para el directivo.
	Negociador	Toma de decisiones visualizando los recursos con los que se cuenta en la organización conforme a los trabajadores internos y los que interactúan fuera de ella.

Fuente: Bonifaz (2012)

Bonifaz (2012) igualmente refiere que los directivos determinan la importancia y prioridad de la información por medio de procesos de efectividad y eficiencia organizacional. Las tareas básicas de un directivo incluyen según Bonifaz (2012):

- a) Realización de actividades por actuaciones individuales.
- b) Instruir a subordinados.
- c) Representar a todo el equipo.
- d) Dirigir actuaciones grupales.
- e) Planificar recursos.
- f) Coordinar grupos independientes.
- g) Controlar el ambiente de trabajo.
- h) Atención al personal.

2.4 Habilidades directivas

Para manejar una empresa, es necesario tener ciertas habilidades directivas. Sin embargo, estas habilidades no podrían ser manejadas sin la inteligencia emocional necesaria para lograr obtenerlas. Gracias a un estudio hecho por Azouzi (2011) se concluye que la Inteligencia Emocional no es el único aspecto a considerar, sin embargo guarda una relación íntima con la buena toma de decisiones.

La Inteligencia Emocional se definió primero por Salovey y Mayer (1990). En un primer estudio la definieron como aquella Inteligencia que incluye la habilidad de monitorear los sentimientos de los demás con el fin de ver en ellos la información necesaria para guiarlo a pensar en acciones.

Posteriormente la Inteligencia Emocional se definió desde dos perspectivas. El primer modelo de Bar-On (2002) y Goleman (1997) considera la Inteligencia Emocional únicamente como una forma de habilidad mental tomada como

inteligencia pura. El segundo modelo de Mayer (1999), considera un modelo mixto en donde se combina la habilidad mental con características personales como optimismo y bienestar.

En el modelo posterior de Mayer, et. al.(2008) propone que la inteligencia emocional comprende 2 áreas: La experiencia (habilidad de percibir, responder y manipular la emoción) y la estratégica (la habilidad de entender y manejar las emociones sin percibir sentimientos y sin experimentarlos). Una tercera rama es el entendimiento emocional.

Según Cotê, et al. (2006) y Fiori (2009), es necesario que los individuos a la cabeza de una empresa cuenten con una buena inteligencia emocional, ya que cargan con la responsabilidad de las tareas en esa empresa. Entonces toda organización necesita líderes que puedan comunicar efectivamente, controlar sus emociones y demostrar sus habilidades técnicas.

El deber de la Inteligencia Emocional apunta a los líderes y su tarea administrativa, y se refleja en el manejo de emociones que lleva a un efectivo manejo del proceso cognitivo. Esto ayuda según Siu (2009) a mantener el entusiasmo, serenidad y optimismo en la organización. Así el líder utiliza estas habilidades para generar y mantener confianza mutua y lograr sus objetivos.

Un directivo debe de tener ciertas cualidades o habilidades que lo llevan a tener éxito dentro de una empresa, pues gracias a estas habilidades logra el control y perspectiva de la organización como un ente completo. Las habilidades que se abordarán son:

- Liderazgo
- Resolución de Conflictos
- Resiliencia
- Pensamiento Estratégico
- Negociación
- Manejo de Equipos de Trabajo
- Comunicación
- Motivación

- Supervisión

2.4.1 Liderazgo

El liderazgo referido por Bonifaz (2012), es un rasgo muy particular de las personas comprometidas con el entrenamiento y el desarrollo de las personas a su alrededor. Uno de sus principales ejes es la superación propia y sus ganas de generar una mentalidad a favor del trabajo tomando enormemente en cuenta de manera importante, a cada miembro de un equipo de trabajo.

Un líder, en toda organización, es aquella persona que desarrolla aptitudes en su equipo, alienta, instruye, escucha, y facilita la operación de todas las personas a su mando y hace que las personas triunfen. Así el líder llega a convertirse en el responsable de la vida y destino de las personas a su cargo y tiene la tarea principal de promover la forma en la que pedirá alto rendimiento en sus seguidores. Las principales características de los Líderes, se presentan dentro de la tabla 8.

Tabla 8. Características de un líder.

Característica
Gran comunicador.
Busca la acción agregada a la realidad.
Es objetivo e imparcial.
Se adapta a cualquier circunstancia al ser flexible.
Coopera y no trabaja individualmente.
Es optimista y positivo.
Es ambicioso para lograr objetivos.
Es seguro e independiente.
Tiene capacidad de afrontar riesgos y consecuencias.
Es sensible ante sentimientos ajenos, intuitivo y comprensivo.
Es comprometido y responsable.
Acepta a las personas como son.
Buen motivador tanto de personas como grupos.
Buen entendedor, atiende quejas, sugerencias y reclamos.
Habla con la verdad y habla de forma directa.
Innova constantemente, mejora procesos de una forma creativa.

Es autocrítico.
Confía en los logros del equipo.
Es leal a su organización.
Gusta de influir en los demás.
Es perseverante y no cede ante obstáculos.
Alto rendimiento y resistencia física.
Buen observador, lo que le permite anticipar acciones.
Busca siempre la victoria, el deseo de ganar.
Aprovecha cada oportunidad que se le presente.
Es tenaz, ya que no se detiene hasta lograr sus objetivos.

Fuente: Bonifaz (2012)

Un líder natural según Goleman (2010) es aquel que es socialmente inteligente capaz de conectar con facilidad con otros, además de ser diestros en leer sus reacciones y sentimientos. Igualmente hace posible la conducción, organización y resolución de conflictos. Aunado a ello debe saber expresar los sentimientos latentes, y los articula con el fin de llevar a un equipo a una meta común.

Existe una clasificación del líder en donde se considera al mismo según la manera en que ejerce su autoridad, la forma en que trabaja y la forma en que se comporta. En tabla 9 se muestra dicha clasificación de los líderes de acuerdo a las formas anteriormente mencionadas.

Tabla 9. Clasificación de los líderes.

Clasificación	Tipos	Características
1. De acuerdo a la obtención de poder	a) Líder tradicional	Tiene el poder por herencia.
	b) Líder legal	Cumple la ley y tiene el poder de un grupo de personas.

	c) Líder legítimo	Obtiene el poder mediante procedimientos autorizados.
	d) Líder ilegítimo	Obtiene el poder mediante la fuerza o la violencia.
2. Por la formalidad al momento de elegirlos	a) Formal	La persona es elegida por la propia organización, respetando sus estatutos.
	b) Informal	La persona se da a notar sin pasar por procedimientos organizados.
3. Por la relación que se da entre los líderes y sus seguidores	a) Líder autoritario	Único que toma decisiones en la empresa y no lo comunica a los subordinados.
	b) Líder democrático	Toma en cuenta la opinión de los demás.
	c) Líder liberal	Deja el poder en manos de sus seguidores, tiene libertad al trabajar y al tomar decisiones.
4. De acuerdo al nivel de influencia sobre los subordinados	a) Transaccional	Se da un intercambio entre el líder y los empleados, de recursos- reconocimiento.
	b) Transformacional	Tiene la capacidad de transformar las capacidades, creencias y actitudes de las personas con las que trabaja.
5. De acuerdo a su orientación e interés	a) Enfocados a la tarea o producción	Su mayor preocupación es la realización de las actividades y el aumento de la productividad, sin importar el factor humano.
	b) Orientados a las personas	Se preocupan más por las necesidades de las personas y no por las tareas.

Fuente: Bonifaz (2012)

Para Maxwell (2011), un líder debe de tener a diario pequeñas conquistas personales. Éstas se refieren a las primeras conquistas propias que hay que hacer antes de poder lograr conquistar al mundo.

Algunos otros elementos mencionados por Maxwell (2011), que debe de tener un líder al momento de comunicarse con su equipo, son: Ser coherente, ser

claro y ser cortés. Ya que con estos elementos se puede lograr una comunicación más efectiva con el equipo que es el reflejo del mismo líder.

2.4.2 Resolución de conflictos

Dentro de toda organización existen día con día conflictos que son inherentes a la misma. Es por ello que la preocupación continua de un directivo, debe de estar en el conocimiento del conflicto, con el fin de poder darle solución al mismo.

La inteligencia emocional está íntimamente relacionada con la Resolución de conflictos, ya que Goleman (2010) menciona las 4 habilidades identificadas por Hatch y Gardner como elementos que componen la inteligencia emocional. Estas habilidades son: organización de grupos, negociar soluciones, conexiones personales y análisis social. Por lo tanto una persona que tiene el talento de Negociar soluciones puede tener el papel de árbitro, buen negociador o como buen intermediario.

La Resolución de conflictos y su estrategia para implementarlos, referido por Pérez y Fernández (2019), están relacionados con las creencias y valores morales de la sociedad en el momento histórico en que estos conflictos se presentan.

Así entonces la figura del directivo debe de tener la capacidad de resolver todos los problemas que llegan a su puerta. Así el sistema de la resolución de problemas debe contar con 3 partes principales según Ackoff (1998):

1) resolución de problemas, 2) control de soluciones y la 3) identificación y anticipación de problemas. Por ello entre mejor se organizan las interacciones, la resolución de problemas mejorará.

Esta resolución de problemas, dicho por Ackoff (1998), puede comprometer a varios grupos distintos con funciones diferentes. Sin embargo la resolución de un problema debe de ser de una sola persona, en este caso, el directivo. El

directivo debe considerar que el problema puede implicar distintas variables (incontrolables y controlables) y que debe saber del problema o de su naturaleza.

2.4.3 Resiliencia

Aunado a la habilidad anteriormente descrita, que es la resolución de conflictos, se conjunta además la resiliencia que se debe de tener al presentarse día con día una gran serie de conflictos dentro de la empresa. La resiliencia referida por Bernal y Melendrol (2017) es considerada como una categoría de distintas disciplinas que explica la capacidad de las personas a enfrentar los conflictos.

Goleman (2010) menciona que los estados de ánimo positivos aumentan la capacidad de pensar de una forma más flexible y compleja. Con este estado de ánimo, la resolución de problemas tanto intelectuales como interpersonales se hacen con mayor facilidad. Así una persona con capacidad de crear en ella misma y en otras resiliencia es una persona que puede resolver o hacer que otros resuelvan conflictos de una forma más eficaz.

En cambio, Goleman (2010) menciona que los estados de ansiedad entorpecen el funcionamiento del intelecto que constituye un predictor casi seguro del fracaso en entrenamiento o el desempeño de una tarea compleja, exigente intelectualmente hablando y tensa. Este estado ansioso puede llegar a compensarse con sesiones de relajación, las cuales pueden resultar en el mejoramiento del desempeño de las actividades a realizar.

Al ser estudiada desde distintas perspectivas algunos autores la toman la resiliencia como la capacidad de los sujetos que tienen para protegerse de situaciones difíciles. Otros autores como Gaxiola (2013), lo consideran como el poder de enfrentar situaciones traumáticas y salir exitosos de las mismas.

Así entonces la resiliencia dicho por Bernal y Melendro (2017), implica identificar las características de los sujetos para enfrentar los problemas, además de describir los referentes sociales de donde surgen aquellas cualidades resilientes.

Algunas de las características de las personas resilientes se incluyen en la siguiente tabla:

Tabla 10. Características de las personas resilientes.

CARACTERÍSTICAS DE RESILIENCIA
Actitud positiva
Perseverancia
Autosuficiencia
Orientación a metas
Sentido del humor y el optimismo
Espiritualidad
Autonomía
Resolución de problemas
Alto autoestima
Inteligencia emocional
Motivación al logro

Fuente: Bernal y Melendro (2017).

Las fuentes de la adquisición y desarrollo de la habilidad de resiliencia, igualmente citado por varios autores dentro del trabajo de Miguel (2017), son variadas e incluyen núcleos como la familia, la escuela y todas aquellas instituciones en donde se pueda tomar el aprendizaje de la resiliencia. Además se incluye un factor más, que es la construcción de redes de apoyo.

Dentro de la escala de medición de resiliencia RS-25 en la versión de Heileman, Lee y Kury (2003), elaborada por Wagnild y Young (1993), se

miden variables que incluyen la competencia personal, la aceptación de la vida de sí mismo, la confianza en sí mismo, satisfacción personal, la ecuanimidad, la perseverancia y la independencia. Si dentro de esta escala se consiguen puntajes entre mayores a 145 la capacidad de resiliencia es moderadamente alta, en puntajes entre 125 y 145 la capacidad es moderada y en puntajes menores la resiliencia es baja.

2.4.4 Pensamiento estratégico

El directivo debe de tener un tipo de pensamiento distinto, el pensamiento estratégico, que lo lleva a liberar y cultivar el espíritu emprendedor. La misión con este tipo de pensamiento es la búsqueda permanente de ideas con el fin de desarrollar a la organización. Estos aspectos los considera Larocca, et al.(2006).

El término estrategia es muy antiguo, una de sus primeras referencias es dentro del libro del “Arte y la Guerra” Sun-Tzu (1998) en donde, a pesar de hablar completamente de estrategia dentro de la guerra, este concepto es aplicable dentro cualquier estrato directivo.

Dado el criterio de Wootton y Horne (2012), en donde pensar estratégicamente va más allá de planificar o dirigir por estrategias, podemos considerar que el pensamiento estratégico implica además el desarrollo de una serie de habilidades por parte de los directivos en el entorno actual. Así, las variables del entorno y su forma de comportarse, le imprimen mayor complejidad a los fenómenos empresariales. Entonces podemos observar que el pensamiento estratégico implica tres actividades principales: obtener información, formular ideas y planear acciones.

La planeación estratégica es propia del ser humano. Así Cope (2013) refiere que la planeación tradicional toma al sistema organizacional como un sistema cerrado en el que se elaboran planes articulados y definidos, en tanto la planeación estratégica es considerado como un sistema abierto, en donde la

organización cambia a medida que se integran las diferentes informaciones provenientes del medio externo e interno.

La Dirección Estratégica es definida, en el trabajo de Ronda y Marcané (2004), como un proceso en donde se realizan, implementan, ejecutan y controlan estrategias con el fin de mantener una interacción de la organización y el entorno en donde se desarrolla, para poder contribuir con el cumplimiento de su objeto social de una forma eficaz.

El perfil de un estratega referido por Larocca, et al.(2006), tiene que ser el de una persona con sensibilidad para anticipar, innovar, asumir riesgos, tomar decisiones, cambiar la dirección de acuerdo a las necesidades, capacidad de manejar el negocio, experto, audaz y ser emprendedor.

Para poder dirigir de una forma eficiente algunos de los factores claves que componen el pensamiento estratégico, los podemos observar en la tabla 11.

Tabla 11. Variables que componen el pensamiento estratégico.

Variables del Pensamiento Estratégico
Análisis de distintos escenarios dentro de diferente ámbitos con el fin de comprender la realidad y observar la tendencia a los cambios
Conocer a detalle el sector en donde se desenvuelve su organización, tanto su importancia, sistema de producción y su grado de evolución.
Conocer las necesidades del usuario para poder brindar bienes y servicios para satisfacer sus demandas.
Análisis del avance científico y tecnológico con el fin de saber qué aplicaciones podrían tener en su organización.
Evaluar la competencia, tanto su mercado real como las posibilidades de fortalecerse y sus peligros.
Efectuar un diagnóstico en los factores clave que concreta su capacidad de diálogo con el mercado, en aspectos específicos para la empresa.
Decisión estratégica e implementar con ideas concretas y planificadas.

Fuente: Larocca, et al. (2006)

El pensamiento estratégico orienta los cambios dentro de la organización y facilita la descentralización de los procesos de decisión. Por lo tanto el conocimiento es considerado por Rodríguez (2012), como el más importante factor y junto con el liderazgo organizacional, hace que la combinación de elementos como la excelencia, innovación y anticipación, sea la clave del éxito empresarial.

Este pensamiento estratégico debe de ser estructurado, por lo que es necesario mantener una metodología al poder llevarlo a cabo, si es que el directivo quiere ser asertivo y poder concretar estas estrategias de forma exitosa. Así entonces su ejecución, referido por Larocca, et al. (2006), lleva a una serie de etapas en las cuales intervienen factores tanto del proceso como en la complejidad de su análisis. La presentación de las etapas se ven reflejadas en la tabla 12 con los aspectos principales de cada una.

Tabla 12. Etapas de la Ejecución de estrategias.

Etapas	Características
1. Análisis contextual	Incluye la presencia de la organización y su futuro, para ello se necesita elaborar análisis de escenarios, saber objetivos del usuario y analizar el sector en el que la organización actúa.
2. Formulación de estrategia	Se elabora observando a la organización a largo plazo, priorizando la satisfacción social del medio en que se desarrolle y manteniendo el valor de su organización. Para tener una decisión estratégica, se debe de tener en cuenta que se debe de elegir un escenario futuro, tomando en cuenta a los clientes, competidores, el sector, producto y servicios, y recursos de la organización.
3. Implementación de la estrategia	Se debe de coordinar las actividades básicas y de soporte, operando con planes, presupuestos, conducción de Grupos Humanos y manejo de Recursos Materiales y Tecnológicos. Todo de una forma eficiente.

4. Seguimiento y Evaluación de los resultados	Revisar el sistema organizado y regularmente. Se conjunta la planificación y el control ya que se da un seguimiento a los planes para saber si las expectativas fueron cumplidas y así considerar posibles cambios dentro de los planteamientos iniciales.
---	--

Fuente: Larocca, et al. (2006)

La actividad clave dentro del pensamiento estratégico es el análisis de Fortalezas y Debilidades tanto de la organización a dirigir como de sus competidores dicho por Larocca et al.(2006). Para ello es necesario tomar en cuenta una serie de aspectos para poder realizarlo de una forma completa, como: el capital o recursos disponibles, la mentalidad de sus dirigentes, la variedad de productos y servicios que ofrecen a sus usuarios, la estructura de la organización, sus directivos y el desarrollo de personal.

2.4.5 Negociación

Souto (2019) refiere que con el fin de poder conseguir éxito dentro de una economía cada día más competitiva y global, las empresas deben de obtener, tener y perfeccionar el arte de negociar. Ésta es una habilidad gerencial esencial. Es por ello que resulta crucial su estudio por especialistas y directivos que tengan que trabajar dentro de cualquier proceso de solución de conflictos.

Por lo tanto es fundamental, según Souto (2019), el papel humano dentro del mundo de las negociaciones, ya que las personas son los encargados de llevar a cabo estos procesos en donde se negocia tanto de forma física como virtual. Son ellos mismos los que utilizarán la información a su favor, con el fin de lograr los objetivos dentro de su desempeño.

Las razones por las que un buen directivo debe de negociar dicho por Larocca et al. (2006), son: buscar resultados concretos y positivos, lograr un margen de

beneficio mayor, relaciones interpersonales y personales, además de que evita violencia directa y ahorra recursos y encuentra soluciones alternativas.

Por lo tanto el desempeño de un buen negociador depende de sus características particulares referido por Souto (2019), que incluye una serie de elementos:

- Habilidad negociadora, con sus distintos modos de negociar, de saber las necesidades y debilidades de la parte contraria y de la utilización de la información, así como otros factores muy específicos para cada caso. La habilidad negociadora se puede obtener por medio natural, aunque se puede ir desarrollando, incorporando estrategias y tácticas para cada caso en particular.
- El poder de negociación es el que adquiere la parte que menos pierde.
- Niveles de información, que es directamente proporcional al poder negociador. Si se posee más información de las partes (fortalezas, debilidades, objetivos, entorno), aumentará el poder e influencia.

La negociación ha tenido varias definiciones, haciendo referencia al concepto de Ortiz (2010), encontramos que se refiere a la misma como: “Negociación es el proceso en el que intervienen dos o más partes, que establecen una comunicación entre sí e intercambian información, con vistas a satisfacer sus intereses y lograr un acuerdo”.

Hablando entonces de la negociación como un proceso, podemos establecer 3 etapas principales en la misma, en donde se completa el proceso con el fin de llegar a un beneficio de ambas partes negociantes. Esto es referido por Fishleigh (2018). Este autor habla acerca de las negociaciones que deben de ser siempre justas y no únicamente dentro del marco legal, sino que lo justo es lo aceptable para ambas partes que se encuentran negociando. En la tabla 13

se presentan las etapas de la negociación del trabajo de Souto (2019), aquí se explica cada una y la importancia de cada una de ellas:

Tabla 13. Etapas de la negociación.

Etapa	Etapa I- La Preparación	Etapa II- El Desarrollo	Etapa III- La Evaluación
Definición	Esencialmente se forman argumentos y se da el primer encuentro entre ambas partes, se definen los problemas, evalúan las circunstancias y se definen las posiciones.	Se lleva a cabo cuando los negociantes están enfrentados para comenzar el proceso. Contiene sub-etapas : Presentación e Intercambio y Acuerdos y Conclusiones.	Al retirarse la parte contraria, se debe de evaluar y analizar lo sucedido, con el fin de aprender de la experiencia, tanto de los aciertos como desaciertos, que pueden ser utilizados en negociaciones futuras.
Aspectos	<ul style="list-style-type: none"> • La oferta debe de ser dada a conocer por el negociador y contener producto o servicio, plazos de entrega, garantía, condiciones de pago y financieras. • Obtener información de la parte contraria para poder refutar sus objeciones. • Definir objetivos que se quieran obtener en un orden de prioridades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación e intercambio: se deben de presentar las partes contrarias, tener capacidad de persuasión, objeciones como muestras de interés, observación de los interlocutores, con el fin de conocer sus verdaderas intenciones. • Acuerdos y Conclusiones: si las etapas anteriores fueron favorables se debe tener un documento que haga cumplir los acuerdos de la negociación. 	<p>Se toma en cuenta el estilo con el que se conduce la negociación.</p> <p>El peso que le atribuye al logro de los intereses.</p> <p>La capacidad de realizar preguntas para obtener información.</p> <p>La capacidad para argumentar las propuestas.</p>

Fuente: Souto (2019)

2.4.6 Manejo de Equipos de Trabajo

El saber trabajar dentro de un grupo de trabajo, es una de las habilidades directivas, que debe de desarrollar cualquier directivo o gerente. Ya que dentro de cualquier empresa es necesario convivir con personas para lograr objetivos. Esta interacción es referida por Bonifaz (2012) , ya que que actualmente es esencial dentro de toda organización formar equipos de trabajo para realizar tanto las tareas diarias, como para la toma de decisiones importantes.

Esta formación de equipos hace que las empresas aumenten tanto su productividad, como su desempeño y otorguen productos de calidad. Aquí comienza entonces la importancia del directivo dentro del manejo de estos equipos, ya que esta dinámica de grupos les permite a sus elementos realizar tareas sin autorización del jefe inmediato, situación que con anterioridad no sucedía.

Debido a que no todas las personas están dispuestas a trabajar en conjunto, existen una serie de características que las personas deben de tener para poder trabajar de una forma óptima de forma grupal. En la tabla 14 se muestran las distintas funciones que pueden abordar en los equipos de trabajo:

Tabla 14. Funciones del trabajo en equipo.

Fungir como gerente y ejercer el proceso administrativo.
Decidir sobre aspectos de importancia en la organización.
Dar soluciones a los problemas de la empresa.
La búsqueda de mejoras continuas y desarrollo de mayor calidad en los procesos, productos y servicios.
Pueden ofrecer asesoría como asistentes de alta dirección tanto interna como externamente.

Fuente: Bonifaz (2012)

Dentro de un equipo de trabajo, se pueden adoptar 2 papeles principales, según lo refiere Bonifaz (2012), uno enfocado en el cumplimiento de labores y el siguiente en mantener a los demás integrantes unidos con el fin de culminar las tareas. Además hay distintas técnicas que se pueden aplicar dentro del trabajo en equipo hoy en día, según Bonifaz (2012). Es de suma importancia que el directivo maneje y sepa aplicar tales técnicas. Estas técnicas incluyen:

- Grupos de discusión. Charla planeada para obtener datos de interés, participan de 7 a 10 personas y un moderador en una discusión relajada donde se explican las ideas de cada integrante.
- Phillips 66. Dinámica en donde existen subgrupos de 6 personas que discuten durante 6 minutos algún tema para llegar a una conclusión. Así los informes de cada discusión dan una conclusión final.
- Mesa redonda. Encuentro entre varios individuos para platicar de un tema, aquí no existen jerarquías. Sólo se aporta al conocimiento igualitariamente.
- Simposio- grupo de personas expertas de un tema que exponen su punto de vista bajo un esquema programado ante un auditorio.
- Cuchicheo. Un grupo de personas se dividen en parejas para hablar en voz baja sobre un tema, sin molestar a otros y trabajando al mismo tiempo. Al final se ofrece una conclusión.
- *Brainstorming*. Se conoce también como “tormenta de ideas” y aquí se expresa libremente un clima informal.

El directivo entonces tiene la tarea de mantener estos equipos de trabajo en un constante aprendizaje y trabajo, con el fin de evitar errores humanos e ir aprendiendo de cada discusión a la que este equipo se somete cada vez. Algunas de las actitudes que este directivo debe de adquirir para trabajar en un grupo, con el fin de poder influenciar a sus seguidores, dicho por Bonifaz (2012) incluyen:

- Actitud de escucha
- Actitud de colaboración
- Actitud de respeto

- Actitud optimista
- Actitud social
- Actitud de constancia

2.4.7 Comunicación

La comunicación es la transferencia de información de una persona a otra, sin embargo, no todas las personas tienen la habilidad de comunicar de una forma eficaz. Surge por ello la necesidad del directivo de desarrollar esta habilidad tanto en el lenguaje verbal como en el no verbal. Este nivel de eficiencia que tengan para transmitir sus mensajes es la base para sus buenas relaciones personales según Bonifaz (2012).

La definición de comunicación tomada por Bonifaz (2012), es: “Aquella que trata del intercambio de información que se da entre dos o más partes. Dominar esta habilidad ayuda a mejorar las relaciones con las personas que se convive cotidianamente; en el mundo empresarial la comunicación contribuye a mantener una relación sana y armoniosa con empleados, clientes, proveedores, gobiernos e incluso, la competencia”.

En cuanto a los tipos de comunicación, encontramos la comunicación verbal y la no verbal. Esta última incluye aspectos como la escritura, el contacto físico, el visual, los gestos y los movimientos corporales. Con el surgimiento y utilización de nuevas tecnologías ha surgido la comunicación virtual, de la cual el directivo debe de mantenerse actualizado y con un buen manejo de las herramientas cibernéticas con el fin de mantener siempre contacto con todos los entes de la organización.

Una de las tareas principales de un directivo es mantener una continua comunicación con todas las áreas de la empresa. Según Bonifaz (2012) siempre es necesario mantener un flujo de comunicación tanto fuera como dentro de la compañía ya que la comunicación hace posible lo siguiente:

- Tener un ambiente laboral armonioso.
- Promueve el trabajo en equipo.
- Disminuye los malos entendidos.
- Logra mayor productividad.
- Mantiene la calidad de bienes y servicios.
- Hace de la empresa una organización fuerte y de crecimiento constante.
- Establece un flujo informativo con clientes, proveedores, gobierno, organismos financieros, entre otros.

Maxwell (2011) marca puntualmente 3 normas a seguir con el fin de mantener una comunicación eficiente con su equipo:

1. Ser coherente. Evita que un equipo se frustre con mensajes de líderes de mentes desordenadas.
2. Ser claro. con el fin de que el equipo sepa con certeza lo que el líder necesita.
3. Ser cortés. Todos necesitan ser tratados con respeto.

El directivo tiene en cuenta que muchos de los conflictos personales y laborales, se deben a una mala comunicación y por eso es tarea de este mismo utilizar todos los medios de comunicación disponibles con el fin de que la comunicación se logre de una forma adecuada a cada situación. Así entonces, para mejorar las competencias tanto en la comunicación verbal y no verbal es necesario que el directivo tome en consideración las siguientes recomendaciones presentadas en la siguiente tabla:

Tabla 15. Habilidades de la comunicación para mejorar.

Habilidad a Mejorar	Estrategias
1) Mejorar las habilidades de lenguaje	a) Utilizar palabras específicas para que lo comprenda. Para lograrlo se necesita lectura constante para ampliar el vocabulario.
	b) Desarrollar intensidad al dar a conocer el mensaje. Se logra empleando más tiempo en el tema del cual se tiene mayor interés.

	c) Recordar ejemplos y fechas en las que sucedieron los acontecimientos.
	d) Hablar con propiedad. Eligiendo el lenguaje propio de la audiencia a la que se está dirigiendo.
2) Mejorar la comunicación no verbal	Considerar la influencia cultural y de género, así como el cuidado del lenguaje corporal y la presentación.

Fuente: Bonifaz (2012)

2.4.8 Motivación

La motivación es de suma importancia para que los trabajadores de una empresa se encuentren satisfechos. Este aspecto es fácil de intervenir y es una de las claves fundamentales para lograr un buen rendimiento, productividad y bienestar de los trabajadores; referido por López et al. (2016). Existen distintas teorías que abordan desde diversas perspectivas el tema de la motivación. Estas teorías que abordan a la motivación en términos sociológicos se presentan en la tabla 16.

Tabla 16. Teorías de Motivación.

Teoría	Autor	Definiciones
Teoría de las necesidades	McClelland (2010)	La búsqueda de la satisfacción de 3 tipos de necesidades humanas, da lugar a tres tipos de motivación: logro, poder y afiliación. Todas las personas responden a estas motivaciones pero su peso es distinto en cada uno de ellos.
Teoría de la equidad	Adams (1965)	La importancia de la motivación en un individuo al recibir una recompensa por haber realizado un esfuerzo determinado. Así el individuo busca un balance entre el esfuerzo y la recompensa (justa de acuerdo al entorno).

Teoría X-Y	Mc Gregor (2006)	Parte de 2 hipótesis contrarias en cuanto a la realización de tareas: cómoda contra proactiva. Las personas tienden a una de estas formas de trabajar aunque no de una forma total si no que esta forma se puede ver modificada por el tipo de objetivos, la forma de trabajar y el entorno.
Teoría de las expectativas	Vroom (1995)	Representa a la motivación mediante la fórmula: Motivación= Deseo X Confianza X Utilidad. Esta fórmula ayuda a comprender los componentes de la motivación.
Teoría de la fijación de metas	Locke y Gary (1990)	Resalta el papel motivador en las metas y enfatiza que las tareas que llevan a un alto desempeño han de tener un grado adecuado de: dificultad, especificidad y participación en su definición.
Teoría del factor dual	Hersberg (1987)	Define 2 tipos de factores que juegan un papel crucial dentro de la motivación. Los primeros se definen como intrínsecos o motivacionales que son de origen personal como la sensación de logro, reconocimiento interno y estar feliz con el desempeño propio. Los segundos son extrínsecos o higiénicos que son motivo de insatisfacción y producto del ambiente, contexto y situaciones externas a la persona, estos factores son las relaciones con los jefes, la relación con los compañeros y la posibilidad de conciliación.

Fuente: McClelland (2010), Adams (1965), McGregor (2006), Vroom (1995), Locke y Gary (1990), Herzberg (1987)

Por otro lado Goleman (2016) refiere que la peor forma de motivar es con la crítica destructiva, esta forma incluye afirmaciones generalizadas y universales como “tú confundes todo”. Esto puede provocar una menor posibilidad de respuesta al evitar generar algún cambio. Estas críticas pueden llegar a tener por lo tanto un efecto devastador en la motivación, la energía y la confianza de quien las recibe.

Goleman (2010) muestra en temas de motivación, que si las personas consideran sus fracasos como carencias innatas, pueden perder toda la esperanza de transformar situaciones y dejan de intentar cambiarlas.

2.4.9 Supervisión

Algunas definiciones referidas por Beger (2012) de supervisión se enfocan en asuntos de la responsabilidad de la eficiencia administrativa, y otros se centran en disminuir la supervisión con el fin de tener mejores resultados en las tareas. La supervisión también se puede observar como un proceso altamente estructurado con roles y expectativas muy definidas que puede ser tanto proactivo como reactivo.

La observación dicho por Ousley y Robinson (2002) puede ser tomada en dos formas, una como interacción con los componentes de una organización y la segunda como una constante evaluación.

La capacidad de supervisar de un directivo es importante ya que los subordinados se sienten acompañados. Además, siempre es necesario para que los trabajos se hagan de la forma correcta y todo marche bien dentro de una empresa

Hoy en día el estilo de la supervisión ha cambiado, dicho por Strandler (2014), de una manera muy estricta, a una supervisión más laxa. Así en el presente se le permite a los componentes trabajar de una forma más relajada, con el fin de que los mismos se encuentren más tranquilos y puedan mejorar su productividad. Sin embargo debe de haber un equilibrio entre una supervisión completamente rígida y una supervisión totalmente laxa.

Una supervisión demasiado rígida se basa en castigos y hoy en día este tipo de supervisión no es bien vista por los trabajadores. Por lo tanto se busca más

un ambiente laboral tranquilo, sin llegar a ser un sitio de trabajo en donde no exista una figura de autoridad.

La supervisión es necesaria según Jimoh, et al. (2017) debido a distintas razones como:

- Mantener los estándares.
- Completar el trabajo en el horario estipulado.
- Observar la honestidad del trabajador.
- Para saber si se necesitan más o menos recursos.

La supervisión es importante ya que el supervisor es el encargado de mostrar a los trabajadores la forma de eficientar su trabajo gracias a las buenas prácticas que llega a adoptar. En la siguiente tabla se presentan los tipos de supervisión:

Tabla 17 . Tipos de supervisión.

Tipo	Característica
Supervisión individual	Es considerada como la piedra angular del desarrollo profesional. Es el papel que debe de ser asumido por el Supervisor.
Supervisión grupal	Incluye la supervisión de grupo, la observación de la supervisión del grupo y la observación del equipo consultor. Es la forma en que los supervisores ven a otros supervisar y la forma en que la interacción de los miembros del grupo actúa.

Fuente: Beger (2012)

Capítulo III- COMPETENCIAS LABORALES

3.1 Competencias de un director

Las competencias laborales surgen de la combinación de aptitudes, actitudes, comportamientos y valores, que se dirigen hacia el resultado de un desempeño adecuado y oportuno en un contexto laboral. Esto es un componente necesario para el buen desempeño en un puesto de trabajo, según Gallardo (2018). Para llegar a ser competente, se necesita una mezcla de habilidades, conocimientos, destrezas, actitudes y valores.

Los perfiles de los empleados han sido enriquecidos con los conceptos de la gestión por competencias, lo cual fue definido por Mc Cleland (1973). Esto se define como el conjunto de creencias, sentimientos, valores, actitudes y comportamiento; y no sólo toman en cuenta los conocimientos y valores en el momento de desempeñar un trabajo. Según Le Boterf (1996) una competencia se estructura por 3 componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar. Estos componentes se describen de una forma más detallada en la siguiente tabla:

Tabla 18. Componentes de una competencia.

Componente	Características
Saber actuar	Conjunto de factores que tiene la persona para efectuar las acciones definidas por la organización. Está relacionado con los estudios formales, conocimientos técnicos y el buen manejo de recursos cognitivos. Permite visualizar el contexto de la capacitación del personal.
Querer actuar	Está íntimamente ligada a la motivación y a la decisión de que un individuo decida emprender una acción. Tiene que ver con la percepción que tenga el individuo de la acción y la imagen del mismo que tenga sobre la efectividad, reconocimiento obtenido y confianza para realizar esta misma acción.

Poder actuar	Se forma por las condiciones del contexto, los medios y recursos que tiene el sujeto para actuar y consiga el la efectividad en el ejercicio de sus funciones. Es de suma importancia, ya que el sujeto en ocasiones sabe cómo actuar y lo desea, sin embargo las condiciones son insuficientes para que pueda realizar de una forma efectiva sus funciones.
---------------------	--

Le Boterf (1996)

Existen diversas clasificaciones de la competencias laborales, sin embargo, para poder definir los perfiles requeridos las competencias se dividen de acuerdo a la clasificación dada por Gallardo (2018), la cual se presenta a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 19. Clasificación de las competencias laborales.

Tipo de competencia	Descripción
Competencias organizacionales	Son atributos de cultura dentro de una organización para responder al entorno y poder perdurar en el tiempo.
Competencias transferibles o genéricas	Son comunes para la diversidad laboral, lo cual facilita la eficiencia y eficacia laboral. Están ligadas y ayudan al crecimiento laboral de un individuo dentro de una organización.
Competencias específicas o técnicas	Son la función productiva de un trabajador en un puesto específico. Incluyen destrezas y habilidades aplicadas a la ocupación.
Actitudes	Son comportamientos específicos frente al trabajo a realizar.

Gallardo (2018)

Dentro de una organización un gerente es distinto de un líder, ya que el líder se encarga más de dirigir a las personas hacia el futuro, motivarlas, inspirarlas y a encaminarlas. En cambio un gerente, según Gallardo (2018) se encarga de hacer el proceso administrativos como es controlar, organizar y planear tanto los recursos como el personal.

Dadas estas definiciones, podemos observar la complejidad de ser tanto un gerente como un líder, ya que la ejecución de ambos papeles conservan un grado de dificultad debido a las tareas tan variadas que ambos puestos exigen.

En cuanto al liderazgo, existen 4 teorías de las mismas, las cuales tienen que ver con su punto de vista y definen lo que hacen y cómo lo hacen, lo cual está relacionado con su conducta y su personalidad.

3.1.2 Teoría de los rasgos.

Esta teoría tiene 2 principales vertientes. La primera plantea que la persona ya nace con el liderazgo, esta idea fue apoyada por Carlyle desde 1840. Esta misma teoría fue apoyada por Francis Galton en 1869 ya que en su trabajo “El Genio Hereditario”, hizo énfasis en la habilidad de los líderes como una característica única. Carlyle planteaba que el progreso del mundo se debía a las conquistas individuales de grandes hombres. La segunda teoría planteada por Herbert Spencer, refuta la anterior, pues planteaba que los líderes son resultado de la sociedad y de las acciones del mismo individuo.

Stogdill (1948) concluyó que las características de un líder por sí solas no tiene ningún efecto sobre el desempeño del mismo, lo importante es la combinación de dichas características. Así elaboró una división de las características de la siguiente manera:

Tabla 20. Características de los líderes.

Característica	Ejemplos
Capacidad	Inteligencia, destreza, facilidad verbal, originalidad, juicio.
Logros	Formación académica, conocimientos, tareas realizadas.
Responsabilidad	Fiabilidad, iniciativa, tesón, agresividad, autoconfianza, deseo de vencer.
Participación	Actividad, sociabilidad, cooperación, adaptabilidad, humor.
Condición social	Posición socioeconómica, popularidad.

Situación	Capacidad mental, habilidades, necesidades e intereses de los seguidores, objetivos a alcanzar y tareas a realizar.
-----------	---

Stogdill (1948)

A pesar de que características mostradas en estudios por la Universidad de Minesotta según Gallardo (2018), como: disfrutar de las interacciones con otras personas, ser más inteligentes, tener mayor educación, tener motivaciones mayores y manifestar preferencia por las actividades relacionadas con los negocios. Estas características muestran algunas excepciones.

Más tarde Edwin Ghiselli en 1971 después de hacer un trabajo en 90 compañías encontró ciertas características comunes y significativas entre los gerentes, que son: Habilidades de supervisión, inteligencia e iniciativa; características como seguridad en sí mismo, decisión, madurez y afinidad con los colaboradores; motivación como logros laborales y autodesarrollo.

Todos estos estudios arrojan que las habilidades cognoscitivas y habilidades de seguridad son más importantes que otros aspectos del líder, como iniciativa y necesidad de influir en los demás. Así las primeras teorías de que un líder nace de esta forma, se podría refutar con todos los estudios antes mencionados.

3.1.2 Teoría del comportamiento

Esta teoría se centra en la forma en que los demás ven a los líderes e identifica los distintos comportamientos que los líderes tienen; los líderes suelen ser imitados. Según Gallardo (2018) en la Universidad de Iowa autores como Lewin, Lippitt y White en diversos estudios científicos sobre el liderazgo, definieron los 3 principales rasgos de un líder: autocrático o directivo, liberal o laissez faire (dejar hacer) y democrático o participativo.

Halpin y Wilner (1952) en la Universidad de Ohio en estudios realizados después de la Segunda Guerra Mundial concluyeron que los líderes con gran orientación a los empleados, logran una menor rotación de personal,

comparados con aquellos cuyas relaciones humanas eran de menor orientación a los empleados.

Al mismo tiempo en la Universidad de Michigan se realizaron estudios buscando las características del comportamiento de los líderes y su relación con su eficacia en el desempeño de sus labores. En ellos, según Gallardo (2018), se encontraron 2 aspectos importantes, uno orientado hacia el empleado y otro orientado hacia la producción. Los primeros se centran en las relaciones interpersonales y los segundos se apegaban más a aspectos técnicos. Los favorecidos dentro de estos estudios fueron los orientados hacia los empleados ya que reflejaban una mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

3.1.3 Teoría de contingencia

Esta teoría toma en cuenta las condiciones en la cual se va a ejercer el liderazgo, dicho por Gallardo (2018), ya que un líder no podría actuar de una sola forma en toda ocasión, si no que debe de adecuarse grupos distintos de personas en situaciones distintas. Esta teoría cuenta con los elementos del líder, el grupo y la situación. Esta última juega un papel de suma importancia dentro de la práctica de un líder.

3.1.4 Teoría transformacional

Toman como variables dependientes las respuestas emocionales de sus seguidores al trabajo, relacionado con el autoestima de los mismos seguidores, además de la confianza y seguridad depositada en los líderes. Dentro de este modelo el líder realiza una “transacción comercial” con el subordinado. Ambos componentes buscan lograr sus objetivos e intereses propios como beneficios, sueldo, poder y en el caso de los subordinados ganar privilegios y evitar castigos. Dentro de este modelo surge la figura del líder carismático, el cual parece extraordinario y digno de imitar.

Gallardo (2018) propone un modelo unificado de competencias en el liderazgo basado en las teorías de Yukl (1997) y en Gallardo (2014). Este modelo se compone de 15 competencias. Estas características son parte de distintos

modelos, como son los modelos de taxonomía de comportamientos, el modelo jerárquico de habilidades y las metacategorías de liderazgo. Las competencias son las siguientes:

- Resolver problemas
- Visualizar cambios
- Asumir riesgos
- Innovar
- Planificar y organizar
- Consultar y delegar
- Reconocer y premiar
- Motivar e inspirar
- Informar
- Clarificar roles
- Supervisar y monitorear
- Asesoría y apoyo
- Manejar conflictos
- Red de contactos
- Desarrollo de equipos

3.2 Definición de competencias a estudiar

El Estándar de Competencia describe el número de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes con las que alguien debe contar el fin de poder ejecutar una actividad laboral, con un alto nivel de desempeño.

Las competencias a continuación descritas son las que se tratarán de encontrar dentro de los directivos de PYMES gastronómicas. Se dividen en varias secciones con el fin de facilitar su estudio.

3.2.1 Competencias de eficacia personal

Con supuestos basados en los trabajos de Rogers (1977) en donde el hombre posee la capacidad de autoconciencia y autodirección, así como una tendencia hacia lo positivo y el desarrollo; este grupo fue conformado por tres competencias: autoconocimiento, autocontrol y de acción y logro.

3.2.2 Autoconocimiento

Permite tener conciencia del comportamiento personal, identificando el contexto del ambiente en el momento en que ocurre el evento. Esta competencia puede definirse de una forma más eficaz por medio de otras dos competencias adicionales y con mayor especificidad, la de autoconfianza y la de adaptación al cambio.

1) Autoconfianza (AF)

La autoconfianza permite al individuo conocer tanto sus recursos, capacidades y potenciales, así como sus limitaciones. Con ello se adquiere confianza personal y se adquiere la capacidad de ver los defectos como oportunidades para la mejora. Es descrito por Spencer y Spencer (1993) como la convicción que una persona tiene en sus propias capacidades, para hacer una tarea incluyendo la confianza de expresión.

2) Adaptación al cambio (AC)

Ésta es la capacidad de la persona de adecuarse y trabajar en distintas situaciones y con distintas personas o grupos de personas. Con ello la persona puede adecuar sus proyectos a circunstancias imprevistas con el fin de apreciar diversas perspectivas de un mismo asunto.

3.2.3 Autocontrol

Las competencias de este grupo son aquellas donde se permite mantener el desempeño bajo condiciones hostiles y de estrés. Las personas que logran desarrollar esta competencia conservan sus emociones bajo control

impidiendo acciones negativas. Este manejo de sus emociones ayuda a mantener el equilibrio y tomar el dominio para dirigirse hacia sus objetivos. Este grupo incluye las competencias de orientación a resultados, administración del tiempo y administración de recursos.

3) Orientación a resultados (OR)

Es considerada como una competencia fundamental, ya que dirige la actividad hacia metas. Esta se define como la capacidad de alcanzar metas planteadas, superar las expectativas y destacar en el ámbito profesional. Para desarrollar esta competencia es necesario trabajar constantemente, no perder de vista el objetivo y no dejar tareas inconclusas. Spencer y Spencer (1993) la definen como una inquietud para competir contra un estándar de excelencia.

4) Administración del tiempo (AT)

Consiste en planificar y organizar el tiempo del que se dispone, con el fin de lograr una mayor productividad, rendimiento y eficiencia. Esto es planteado por Druker (2012) como un hábito mental primordial que debe de adquirirse para llegar a ser un ejecutivo eficaz. Siendo el tiempo un recurso irremplazable y escaso, afirmado por Druker (2012), es uno de los recursos más valiosos de un directivo.

5) Administración de recursos (AR)

Considera el buen manejo de los recursos tangibles e intangibles. Ayuda a convertir lo planeado en logros según IBM (2001), por medio de la planeación, organización y control. Dentro de esta habilidad se establecen planes concretos para darles seguimiento, establecer metas y entregaba claros.

3.2.4 Acción y logro

Este grupo de competencias se dirige más hacia las tareas según Spencer and Spencer (1993) e involucra otras competencias auxiliares para el entendimiento de situaciones o problemas usados en la adecuada toma de decisiones. Se incluyen en este grupo competencias de iniciativa,

autodesarrollo continuo, visión estratégica y pensamiento analítico y conceptual.

6) Iniciativa (I)

La competencia refiere a tener predilección por la acción, según por Spencer and Spencer (1993), lo que provoca hacer más de lo esperado y así lograr cosas que no se le requirieron. Estas acciones generalmente provocan incrementar los resultados del trabajo y evitar problemas para entonces encontrar nuevas oportunidades. En concreto se trata de dar el primer paso en algún proyecto.

7) Auto Desarrollo continuo (AD)

Dentro de ésta se conserva la curiosidad y deseo de saber más acerca de las cosas, de las personas o de asuntos. Lo anterior lleva a realizar un esfuerzo según Spencer and Spencer (1993), para obtener más información y a cuestionar las cosas por su primera vista.

8) Visión Estratégica (VE)

Dentro de esta competencia se puede visualizar nuevas formas de realizar negocios y así aprovechar oportunidades futuras y favorecer la permanencia en el mercado. Hamel y Prahalad (1994) expresaron que con el fin de poder capturar las ganancias del mercado del futuro, se deben de construir las competencias que contribuirán con el valor futuro del cliente.

9) Pensamiento analítico y conceptual (PAC)

El pensamiento analítico y conceptual son considerados como una forma de organización de ideas. En donde se logra analizar y comprender todo lo que sucede dentro de una organización. Ambas competencias permiten una mejor comprensión de cada situación y permiten una toma de decisiones más eficaz.

Con esta competencia, del pensamiento analítico, se puede entender una situación de una forma más eficaz al desmenuzar en piezas pequeñas la

misma. Spencer y Spencer (1993) mencionan que al hacer comparaciones o análisis de pequeñas piezas, se facilita la organización sistemática de las partes.

El pensamiento conceptual, resulta entonces, un complemento del anterior según Spencer and Spencer (1993), por permitir entender una situación al unir las partes observadas y así visualizarlas de forma global, con el fin de identificar patrones o conexiones dentro de situaciones no relacionadas.

3.2.5 Competencias interpersonales

Este grupo de competencias surge con base en la valiosa concepción del ser humano y su relación con otros, de una forma positiva. Con ello se encuentra el trabajo cooperativo con el fin de alcanzar objetivos organizacionales planteados. Este grupo se compone de la Sociabilidad y las de interdependencia.

3.2.6 Sociabilidad

La sociabilidad se compone de competencias que incluyen la capacidad de crear y mantener relaciones involucradas en la intención de alcanzar las necesidades de alguien más. Spencer y Spencer (1993) refieren que se necesita volcar uno mismo hacia los intereses y necesidades de otros. Dentro de este ramo se incluyen otras competencias, como la expectativas positivas y desarrollo de otros, la construcción y mantenimiento de relaciones y la de comunicación.

10) Expectativas positivas y desarrollo de otros (DO)

Esta competencia está fundamentada en un enfoque centrado en la persona, la cual mantiene que el hombre posee una parte positiva, la cual se puede rescatar y desarrollar. Esta intención positiva, según Spencer y Spencer (1993), permite el desarrollo de otros y un análisis efectivo de sus necesidades, por medio de planes de carrera y continuos entrenamientos. Dentro de este marco, es muy necesario mantener una valoración constante y

retroalimentación con el equipo que se trabaja, ya que si se necesita, se pueda redireccionar los planes de desarrollo del mismo.

11) Construcción y mantenimiento de relaciones (REL)

Durante el desarrollo de la persona dentro de una empresa, menciona Spencer y Spencer (1993) es necesario mantener con las personas buenas relaciones, construir amistades o de redes de contactos que podrían ser útiles para el logro de objetivos dentro de la organización, tanto inmediatamente, como a largo plazo.

12) Comunicación (COM)

Permite el contacto con otras personas por medio de la escucha y comprensión de los mensajes recibidos de las mismas, además de incluir la expresión clara de ideas , logrando captar el mensaje que se desea comunicar.

3.2.7 Interdependencia

Este grupo de habilidades son definidas por Drucker (2012) y Spencer y Spencer (1993). Dentro de este grupo de habilidades se toma en cuenta todas las fuerzas del grupo del trabajo con el que se está trabajando, los superiores y compañeros, con el fin de tornar la energía productiva y lograr resultados. La energía positiva es de gran importancia, ya que habrá un desempeño mejor, en cuanto a logro de objetivos, dentro de ambientes congruentes, empíricos y con actitud positiva. Dentro de este grupo se encuentran el compromiso organizacional, la conciencia organizacional, el trabajo en equipo, el impacto e influencia y el uso del poder posicional.

13) Compromiso organizacional (CO)

Dentro de esta competencia se llega anteponer la misión organizacional, a las propias, según Spencer y Spencer (1993). Ya que se debe de poner toda la voluntad de algún individuo para alinear su forma de actuar para poder cumplir con las necesidades u objetivos de la organización.

14) Conciencia Organizacional (CON)

Spencer y Spencer (1993) definen esta competencia como la capacidad de tener conciencia de las redes sociales dentro de una organización. Esta conciencia en las relaciones, permite saber que con los demás miembros de la organización, siempre se podrá lograr más que por sí mismo.

15) Manejo de equipos de trabajo (TE)

Spencer y Spencer (1993) definen a esta competencia como la que favorece la integración y liderazgo para lograr la suma de habilidades y talentos. Esto se puede utilizar para trabajar de forma cooperativa con el fin de lograr mejores resultados.

16) Impacto de influencia interpersonal (II)

Dentro de esta competencia, según Spencer y Spencer (1993), se tiene la intención de persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros. Esto se realiza con el fin de que sus planes sean soportados por otras personas dentro de la organización.

17) Uso del poder posicional (PP)

Es la capacidad de hacer que otros cumplan lo que la persona desea, a pesar de que los demás no estén totalmente de acuerdo con algún líder. Este uso debe de ser de una forma apropiada y con el fin de lograr el bienestar de la organización; dicho por Spencer y Spencer (1993).

3.2.8 Competencias en el área hospitalaria

Este grupo de competencias han sido descritas por diversos autores. En estudios realizados por Vásquez (2016), en donde utiliza un instrumento diseñado por Alves et. Al (2012). En este de definen otras variables, además de las antes mencionadas. Dichas variables incluyen el saber utilizar

tecnologías y equipamientos de la industria, conocimientos técnicos del sector y la formación académica y cultural.

18) Saber utilizar tecnologías y equipamientos (TE)

Se refiere a competencias que están integradas con el uso de tecnologías que se necesitan para que un negocio gastronómico funcione. Estas tecnologías incluyen tanto el uso de equipos de computación, como el manejo de equipos para preparación de platillos y bebidas dentro de los negocios.

19) Conocimientos técnicos del sector (TS)

Los conocimientos técnicos del sector son definidos por Vásquez (2016) como los conocimientos de los productos y servicios. Los cuales son de gran importancia para los gerentes, quienes deben de tener conocimientos relacionados con el área.

20) Formación académica y cultural (AC)

Dentro del estudio de Vásquez (2016), esta competencia tiene relación con la preparación académica y cultural de los gerentes o directivos. Estos aspectos tienen gran valor en el campo laboral de la hospitalidad.

CAPÍTULO IV- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Estos casos fueron elegidos con ciertas particularidades en el campo gastronómico. Se presentan como casos de éxito, los cuales han tenido una vida mayor a dos años. El instrumento utilizado en la metodología es el elaborado por Villegas (2016), con base en las herramientas de los autores Cattell (1956), Otis (1954), Rosenthal (1979), Núñez y Alemán (2002) entre otros; utilizadas para la evaluación de competencias.

Villegas (2016) siguió un proceso analítico sintético en donde las variables fueron descompuestas para encontrar posibles relaciones y dependencias existentes. Esto se logrará a través de un proceso de observación, descripción, análisis, descomposición, ordenamiento y clasificación de las competencias directivas.

Este instrumento cuenta con una metodología descriptiva correlacional, en donde se plantean primeramente las preguntas de investigación y se plantearon objetivos, para posteriormente realizar el análisis entre las variables y las buenas decisiones de Dirección con el éxito en el desarrollo de una MiPYME gastronómica.

La recolección de datos se realizará con la aplicación del instrumento en forma de encuesta al dirigente de la MiPYME de éxito a estudiar. Con este instrumento se buscará estudiar las variables y encontrar una relación entre las mismas y el éxito de la MiPYME.

4.1 Variables

Tomando en cuenta las 16 variables descritas por Cattell (1956) y con base en los trabajos de Otis, se eligieron los distintos grupos de variables a estudiar. Estas variables son 17 y se describen a continuación en la Tabla 21, mostrando las variables y sus dimensiones.

Tabla 21. Variables

COMPETENCIAS DIRECTIVAS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
Competencias de eficiencia personal	
Grupo de autoconocimiento	
1. Autoconfianza (AF)	Permite el conocimiento de los recursos propios, capacidades, potencialidades y limitaciones.
2. Adaptación al cambio (AC)	Permite el trabajo efectivo en una gran variedad de situaciones.
Grupo de autocontrol	
3. Orientación a resultados (OR)	Enfoca la actividad en resultados organizacionales.
4. Administración del tiempo (AT)	Permite tener cuidado del recurso más valioso: el tiempo.
5. Administración de recursos (AR)	Pasar de acciones a logros, con planeación, organización y control.
Grupo de acción y logro	
6. Iniciativa	Preferencia por la acción.
7. Autodesarrollo continuo	Deseo continuo para saber más sobre las cosas, personas o situaciones.
8. Visión estratégica	Permite visualizar nuevas alternativas para hacer negocios, tomando en cuenta futuras oportunidades.
9. Pensamiento analítico conceptual	Permite un mejor entendimiento de situaciones, facilitando la solución de problemas.
Competencias interpersonales	
Grupo de sociabilidad	
10. Expectativas positivas y desarrollo de otros (DO)	Causan una intención para promover y desarrollar a otros.
11. Construcción y mantenimiento de relaciones (REL)	Ayuda a establecer y mantener relaciones personales y redes de contactos.

12. Comunicación (COM)	Mejora el entendimiento de los mensajes de otros y califica la expresión de ideas.
Grupo de Interdependencia	
13. Compromiso Organizacional (CO)	Permite la alineación de las propias prioridades a los objetivos organizacionales.
14. Conciencia organizacional (CON)	Permite el entendimiento de las relaciones de poder en la organización.
15. Manejo de equipos de trabajo (TE)	Promueve la integración de las Fuentes de equipos de trabajo, sumando los talentos y capacidades de las personas.
16. Impacto e influencia (II)	Consiste en la intención de convencer e impactar a otros que soporten sus planes.
17. Uso del poder posicional (PP)	Hace que los otros cumplan sus deseos, aunque no esté completamente de acuerdo.

Fuente: (Villegas, 2016)

La operacionalización de las variables se describe en el Anexo 3. A las opciones de respuestas se les asignaron valores entre 0 y 1, en donde 0 significa ausencia de la competencia y 1 es la presencia de la misma.

4.2 Justificación de la investigación

Para lograr el desarrollo de una MiPYME en México es necesario tomar decisiones acertadas y tener una injerencia directiva impecable dentro de una empresa. Esto se puede lograr con gran inteligencia emocional según Zous, et. al. (2013), lo cual que lleva a tomar decisiones acertadas.

Al realizar este estudio se pretende enriquecer los datos obtenidos en estudios del sector gastronómico. Ya que en nuestro país además de las encuestas nacionales, no se cuenta con gran número de estudios en el sector.

La utilización de los resultados podrán ser utilizados tanto por emprendedores, como por dueños de MiPYMES y capacitadores para la elección de personal o el desarrollo propio de habilidades directivas que lleven como resultado al mantenimiento con vida de sus empresas, con el fin de hacer crecer la economía nacional.

Al haber estudios dentro del sector, además el gobierno puede poner atención a aspectos en los que se puede trabajar para la capacitación previa de emprendedores en el ramo gastronómico.

4.2 Planteamiento del Problema

Uno de los mayores problemas dentro del campo de la dirección dentro de las MiPYMES es la poca investigación empírica se tiene acerca de las competencias directivas enfocados en los resultados dentro de este tipo de empresas.

Además el estudio de esta figura conociendo las características que posee en el caso de lograr, no sólo la sobrevivencia sino el desarrollo de una MiPYME después de su tercer año de existencia, surge como una antecedente para poder relacionar estas características con algunos otros casos de éxito.

En muchas ocasiones esta figura de autoridad del directivo en una PYME, siendo el único dirigente y figura de autoridad. Sin embargo muchas veces no cuenta con las características esenciales que se necesitan para dirigir este tipo de organizaciones, así como el Instituto del Fracaso (2014) lo refiere, estas empresas estarán condenadas a terminar sus operaciones antes de comenzar el tercer año de vida.

El estudio por lo tanto de las características del directivo en las MiPYMES, es importante ya que esta figura debe de reunir ciertas características, debido a la particularidad que cada MiPYME tiene. Así su evaluación y el conocimiento de directivos que han logrado mantenerse durante el tiempo con alguna de

estas organizaciones, es un punto de partida para poder tener antecedentes en cuanto la figura ideal que tendría que estar enfrente de cada MiPYME y que en México muchas veces esto no es considerado al elegir al persona que será el Directivo en la MiPYME desde su creación.

4.3 Preguntas de Investigación

4.3.1 General

¿Cómo influyen las características y cualidades de un directivo para la toma de decisiones en una PYME con el fin de alcanzar el desarrollo de la misma?

4.3.2 Particular

¿Tienen correlación las decisiones directivas con la sobrevivencia y desarrollo de una MiPYME?

4.4 Objetivos

4.4.1 General

1. Determinar las características y cualidades directivas, para identificar las áreas en que un directivo actúa y en qué áreas se requiere especial atención con el fin de mantener y desarrollar una MiPYME gastronómica.

4.5 Hipótesis

H1- Las habilidades directivas están altamente ligadas con las características que posee, tales como inteligencia emocional, comunicación efectiva, autocontrol, autoconocimiento y su capacidad de ser social.

4.6 Instrumento de investigación

El cuestionario utilizado es una extracción del trabajo del Villegas (2016), el cual a su vez fue adaptado de distintas herramientas utilizadas para la evaluación de competencias: la forma C del 16 FP de Raymond Cattell, el Otis de gamma de Arthur Otis, El PONS (Profile of Nonverbal Sensitivity) de Robert Rosenthal, entre otras tesis y artículos.

Este cuestionario toma como base la investigación de Catell (1956), en donde se diseña un cuestionario que refleja la personalidad de la persona que lo realiza. Este cuestionario toma en cuenta 16 factores, en donde dependiendo de la respuesta es el tipo de personalidad que se define. A este instrumento Villegas (2016) agregó partes de los trabajos de Otis y de Robert Rosenthal (PONS).

El instrumento fue traducido al español por Villegas (2016), sin embargo fue necesaria una segunda revisión para que el sentido de las preguntas no se desvirtuaran y tuviera un sentido completo. Las preguntas fueron reagrupadas para ser evaluadas por el tipo y grupo de competencia para su mejor evaluación. El instrumento fue aplicado en línea con Google Forms y trasladado a hojas de Excel para poder calificar y hacer promedios de los resultados.

CAPÍTULO V- RESULTADOS

5.1 Características de los casos

Caso 1

Amory Café y Pizza es una MIPYME familiar fundada hace 10 años, lo cual es una empresa ideal para su estudio debido a que tienen una vida mayor al porcentaje de 75% referido por el Instituto del Fracaso (2014) . Ofrece comida italiana y hoy en día funciona como una pizzería que está aliada con plataformas de comida a domicilio. Cuenta con ventas anuales menores a 4 millones de pesos, con un número de empleados menor a 11; lo cual la ubica como una microempresa. La misma es operada y administrada por miembros de una misma familia.

El instrumento fue aplicado a uno de los miembros y socio del negocio. Es un sujeto de sexo masculino, lo cual concuerda con los estudios de Villegas (2016), en donde el 83% de su grupo de estudio era de tal género. Su puesto está dentro de la gerencia del negocio, con una duración de 6 años en este puesto. Tiene una edad de 33 años, una edad temprana para tener un puesto de ese tipo, comparado con los estudios de Villegas (2016), en donde más del 46% de sus encuestados eran personas entre 51 y 60 años; tal diferencia se puede deber al campo de estudio y la elección de tal muestra.

Caso 2

Xilonen es un MiPYME ubicada en Ciudad de México, que ofrece servicios de catering, comidas de temporada y servicio de chef a domicilio. Tiene ventas menores a 4 millones de pesos al año y tiene un número de empleados menor a 11, lo cual lo ubica como una microempresa. Y tiene 4 años en operación, lo cual es un tiempo mayor de vida al observado en la mayoría de las Mipymes mexicanas, según el Instituto del Fracaso (2014).

El instrumento fue aplicado al creador y chef de esta empresa. Es un sujeto de sexo masculino, lo cual concuerda igualmente con los estudios de Villegas (2016), en donde el 83% de su grupo de estudio era de tal género. Su puesto es de Chef del negocio, con una duración de 4 años en el mismo. Su edad es una edad de 41 años, una edad

temprana para tener un puesto de ese tipo, comparado con los estudios de Villegas (2016), en donde más del 46% de sus encuestados eran personas entre 51 y 60 años, lo cual se puede deber al campo de estudio y la elección de tal muestra.

5.2 Resultados

En cuanto a los resultados por variable se tomó como base la relación competencias, reactivos y codificación por reactivo de Villegas (2016, Anexo 5) de cada respuesta. Dando como base una escala de 0 a 1 por cada competencia. Los resultados de ambos casos se presentan a continuación.

Tabla 22. Resultados de casos

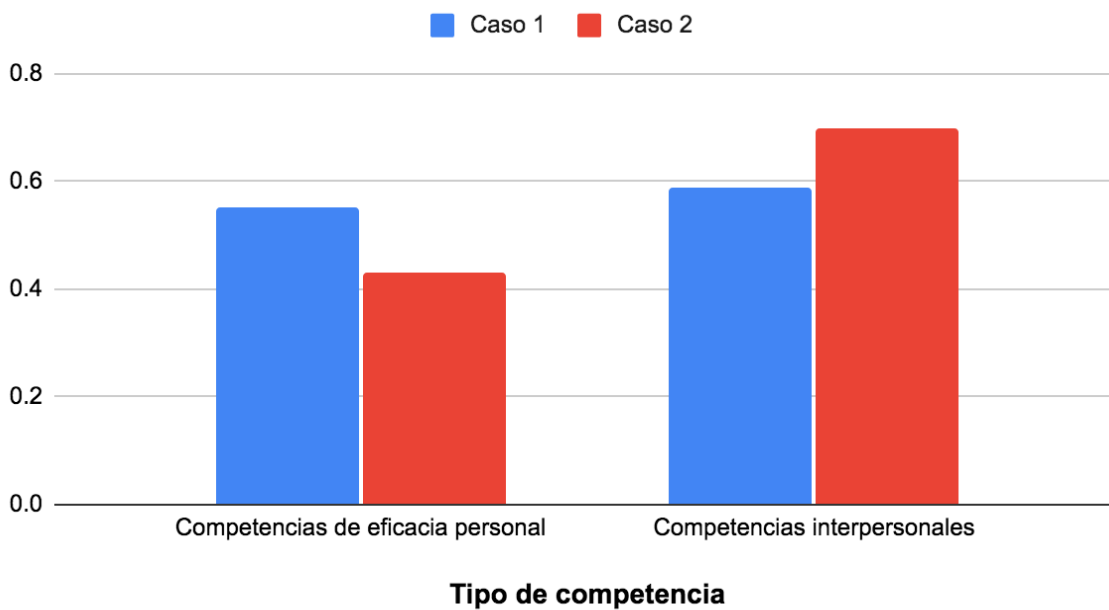
Tipos de competencias	Grupos de competencias	Competencias	Caso 1	Caso 2
Competencias de eficacia personal	Grupo autoconocimiento	1. Autoconfianza	0.66	0.44
		2. Apertura al cambio	0.40	0.20
		Promedio	0.53	0.32
	Grupo autocontrol	3. Orientación a resultados	0.20	0.40
		4. Administración de tiempo	0.84	0.69
		5. Administración de recursos	0.75	0.50
		Promedio	0.60	0.53
	Grupo de acción y logro	6. Iniciativa	0.35	0.55
		7. Autodesarrollo continuo	0.50	0.17
		8. Visión estratégica	0.50	0.50
9. Pensamiento analítico y conceptual		0.71	0.50	
Promedio		0.52	0.43	
		Promedio competencia eficacia personal	0.55	0.43
Competencias interpersonales	Grupo Sociabilidad	10. Expectativas positivas y desarrollo de otros	1.00	1.00

		11. Construcción y mantenimiento de relaciones	0.25	1.00
		12. Comunicación	0.75	0.71
		Promedio	0.67	0.90
	Grupo interdependencia	13. Compromiso	0.75	0.75
		14. Conciencia organizacional	0.40	0.60
		15. Trabajo en equipo	0.95	0.40
		16. Impacto e influencia	0.44	0.28
		17. Uso poder posicional	0.00	0.50
		Promedio	0.51	0.51
		Promedio competencias interpersonales	0.59	0.70

Las siguientes gráficas fueron elaboradas con el fin de una mejor visualización de los resultados por tipo de competencia, grupo de competencia y por cada competencia en particular en ambos casos.

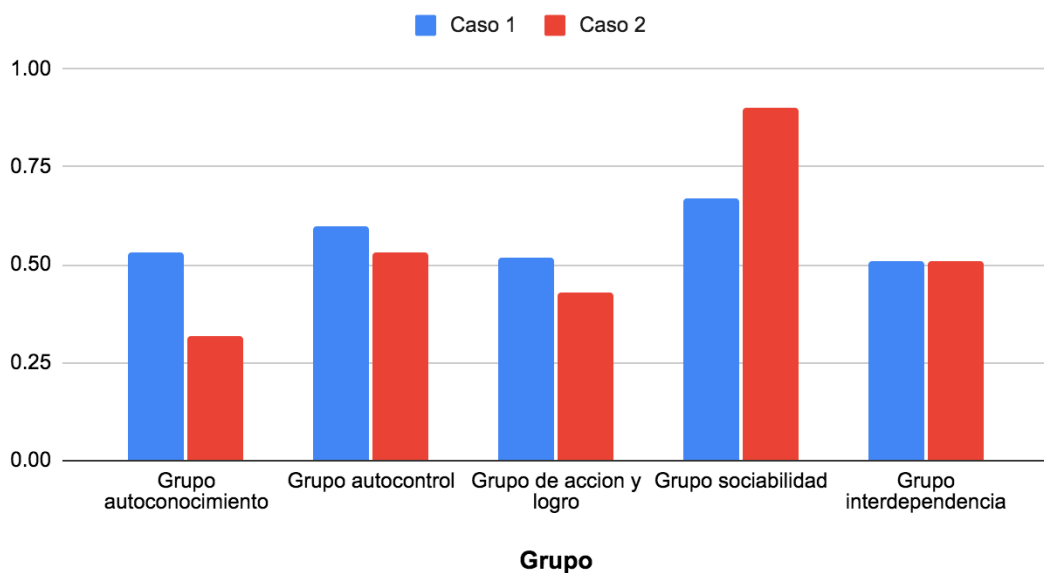
Gráfica 1. Gráfica por tipo de competencias

Gráfica de casos por tipo de competencia



Gráfica 2. Resultados de casos por grupos de competencias

Resultados de casos por Grupos



Gráfica 3. Resultados de casos por cada competencia.

Resultados de casos por competencia

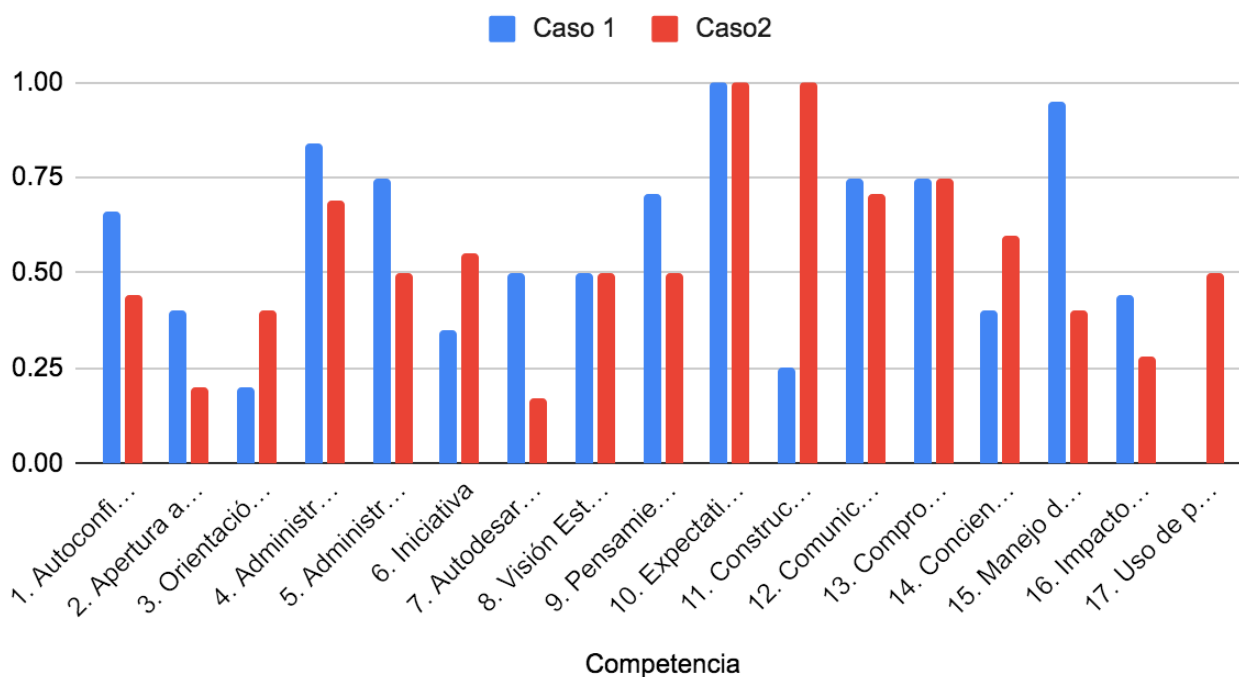


Tabla 23. Comparación coincidente con los dos líderes (mayor a 0.50)

Competencias	Caso 1	Caso 2
Administración de tiempo	0.84	0.69
Administración de recursos	0.75	0.50
Visión estratégica	0.50	0.50
Pensamiento analítico y conceptual	0.71	0.50
Expectativas positivas y desarrollo de otros	1.00	1.00
Comunicación	0.75	0.71
Compromiso	0.75	0.75

5.3 Interpretación de datos

Caso1

De acuerdo a los resultados anteriores y relacionando estos aspectos con el Anexo 2 (Villegas 2016), de acuerdo a las características más desarrolladas en el Caso 1 las características que el directivo encuestado obtuvo fueron divididas en 2 las más desarrolladas con valores de 0.50, las menos desarrolladas con promedios menores a 0.49 y las no desarrolladas con valores de 0.

Las mayormente desarrolladas (promedios mayores o iguales a 0.5), fueron:

+Tiende a ser una persona autosuficiente, tiende a tomar decisiones propias, a ser solitario e individualista (Q2+). Catell (2008) refiere que esta competencia indica una persona independiente que tiende a trabajar solo, este aspecto sólo es útil si se encuentra en una persona ya experimentada en su campo laboral.

+Tiende a ser seguro de sí mismo, confiado y con buena autoestima (O-). La referencia de Catell (2008) a esta competencia es que encontramos una persona confiada en sí misma que puede hacer frente a situaciones de gran estrés.

+Tiende a tener autocontrol, ser ordenado, programado y preciso (Q3+). Catell (2008) indica que al encontrar esta competencia desarrollada, la persona es perfeccionista y detallista, lo cual le permite orientar fácilmente sus acciones hacia resultados.

+Tiende a ser auto-disciplinado, organizado; es una persona que tiende a ser realista, práctica, concreta y con buena solución de problemas emergentes (M). Al encontrar esta competencia desarrollada, Catell (2008) menciona que la persona es una persona concreta y ordenada, lo cual nos habla de sentimiento práctico.

+Es una persona que tiende a la capacitación continua; una persona que puede detectar oportunidades; una persona que es inteligente, listo y con compromiso (B+). Con este aspecto desarrollado según Catell, únicamente se mide la capacidad de razonamiento de la persona, ya que para medir la inteligencia se tendría que aplicar distintos exámenes y escalas.

+Tiende a ser aventurado, indiferente y socialmente audaz (H+). Catell (2008) menciona esta competencia como el indicador de sensaciones ante la inhibición. Así al encontrar esta competencia desarrollada, se cuenta con una persona extrovertida, que es elegible para atención al público, lo cual es uno de los aspectos más necesarios como un directivo en PYMES gastronómicas.

+ Tiene un buen perfil de sensibilidad no verbal (PONS). Esta escala evalúa la capacidad de reconocer emociones, actitudes interpersonales y comunicación por vías no verbales. Así encontramos que al ser una competencia bien desarrollada, este directivo cuenta con capacidades de comunicación no verbal.

+Tiende a ser fuerte, recto, persistente y moralista (G+); es mayormente cooperativo. Catell (2008) refiere a la presencia de esta competencia en personas que siguen las reglas y son sumamente rectas, así es capaz de seguir cualquier orden y no ser capaz de romper las reglas.

+Afectuoso, comunicativo, confiado y participativo (A+). Catell (2008) indica si una persona puede ser desde apática y reservada hasta muy sociable. La presencia de este indicador A+, muestra a una persona óptima para trabajar en grupo y que se vinculará de una forma óptima con otros.

Las menos desarrolladas (con promedios menores a 0.49), fueron:

-Ser radicalista: experimental, analítico, abierto (Q1+). A pesar de que Catell (2008) refiere que la presencia de esta competencia muestra una apertura al cambio, en este caso es una competencia no tan desarrollada como las anteriores y se podría trabajar en ella con el fin de poder seguir con una buena dinámica en la organización.

-Ser realista: confiado en sí mismo, tomar responsabilidades, actuar sobre evidencias lógicas y prácticas (I-). Catell (2008) muestra evidencias de que la presencia de esta competencia muestra que la persona es lógica y realista. Sin embargo, al no tener tanto desarrollo, podría ser un área de oportunidad para el directivo.

-Impaciente (Q4+). El factor Q4 dentro de la prueba de Catell (2008), mide el grado de ansiedad y frustración que posee una persona. Así que este factor sí está presente, así que puede ser una persona efectiva por su motivación e inquieta, sin embargo al no tener la competencia tan desarrollada puede que la ansiedad extrema no se encuentre tan presente.

-Tener máscaras sociales, mostrar sólo rasgos favorables (N+). Catell (2008) describe esta competencia como que la persona es reservada en su vida privada y nunca habla de la misma. Esta competencia es necesaria para poder no mezclar la vida personal con la laboral, así que también sería una competencia en el área de oportunidades a mejorar.

-Ser confiado, aceptar condiciones, ser conciliatorio (L-). Catell (2008) con esta escala mide el sentido de alerta de una persona. Los aspectos que buscamos encontrar son los de una persona confiada y conciliadora, sin embargo al estar poco desarrollada, se podría tratar de una persona que es desconfiada y con actitud vigilante.

-Ser entusiasta, amistoso, espontáneo, activo (F+). Catell (2008) se refiere a esta competencia como el nivel de extraversión de una persona, al no estar tan desarrollada

nos encontramos con una persona más tranquila y cautelosa. Sin embargo este aspecto se podría adquirir con la práctica.

Aspectos no desarrollados:

El aspecto no encontrado es el de ser dominante, asertivo, competitivo, duro (E+). Catell refiere este aspecto como la capacidad de dominación que se tiene. Al ser una PYME con pocos trabajadores podría ser una competencia que pasa desapercibida, sin embargo al crecer la empresa podría ser un aspecto que se tendría que practicar y trabajar para lograr su desarrollo.

Caso 2

De acuerdo a los resultados anteriores y relacionando estos aspectos con el Anexo 2 (Villegas 2016), en este caso se arrojaron resultados de competencias mayormente desarrolladas, poco desarrolladas y no desarrolladas. Las competencias más desarrolladas (con promedios mayores o iguales a 0.50) fueron las siguientes:

+La persona tiende a tener autocontrol, ser ordenado, programado y preciso (Q3+). Catell (2008) indica que al encontrar esta competencia desarrollada, la persona es perfeccionista y detallista, lo cual le permite orientar fácilmente sus acciones hacia resultados.

+Tiende a ser auto-disciplinado y organizado; puede ser una persona realista, práctica, concreta y con buena solución de problemas emergentes (M-). Al encontrar esta competencia desarrollada, Catell (2008) menciona que la persona es una persona concreta y ordenada, lo cual nos habla de sentimiento práctico.

+Que tiende a ser impaciente (Q4+). El factor Q4 dentro de la prueba de Catell (2008), mide el grado de ansiedad y frustración que posee una persona. Así que este factor sí está presente, así que puede ser una persona efectiva por su motivación e inquieta, sin embargo al no tener la competencia tan desarrollada puede que la ansiedad extrema no se encuentre tan presente.

+Que puede detectar oportunidades; que es inteligente, listo y con compromiso (B+). Con este aspecto desarrollado según Catell, únicamente se mide la capacidad de razonamiento de la persona, ya que para medir la inteligencia se tendría que aplicar distintos exámenes y escalas.

+ Tiende a ser aventurado, indiferente y socialmente audaz (H+). Catell (2008) menciona esta competencia como el indicador de sensaciones ante la inhibición. Así al encontrar esta competencia desarrollada, se cuenta con una persona extrovertida, que es elegible para atención al público, lo cual es uno de los aspectos más necesarios cómo un directivo en PYMES gastronómicas.

+Puede tener máscaras sociales y mostrar sólo rasgos favorables (N+). Catell (2008) describe esta competencia como que la persona es reservada en su vida privada y nunca habla de la misma. Esta competencia es necesaria para poder no mezclar la vida personal con la laboral.

+Una persona con un buen perfil de sensibilidad no verbal (PONS). Esta escala evalúa la capacidad de reconocer emociones, actitudes interpersonales y comunicación por vías no verbales. Así encontramos que al ser una competencia bien desarrollada, este directivo cuenta con capacidades de comunicación no verbal.

+Puede ser fuerte, recto, persistente y moralista (G+). Catell (2008) refiere a la presencia de esta competencia en personas que siguen las reglas y son sumamente rectas, así es capaz de seguir cualquier orden y no ser capaz de romper las reglas.

+Puede ser confiado, aceptar condiciones y ser conciliatorio (L-). Catell (2008) con esta escala mide el sentido de alerta de una persona. Los aspectos que buscamos encontrar son los de una persona confiada y conciliadora, sin embargo al estar poco desarrollada, se podría tratar de una persona que es desconfiada y con actitud vigilante.

+Puede ser dominante, asertivo, competitivo, duro (E+). Catell refiere este aspecto como la capacidad de dominación que se tiene. Al ser una PYME con pocos trabajadores podría ser una competencia que pasa desapercibida, sin embargo al crecer la empresa podría ser un aspecto que se tendría que practicar y trabajar para lograr su desarrollo.

Los aspectos que fueron poco desarrollados (con promedios menores a 4.9), fueron:

-Ser autosuficiente, tener capacidad de toma de decisiones propias, ser solitario e individualista (Q2+). Catell (2008) refiere que esta competencia indica una persona independiente que tiende a trabajar solo, este aspecto es útil en una persona ya experimentada en su campo laboral. Sin embargo, al encontrarse un desarrollo bajo de esta competencia podríamos encontrar mayor interdependencia del grupo del trabajo.

-Ser seguro de sí mismo, confiado y con buena autoestima (O-) La referencia de Catell (2008) a la presencia de esta competencia es que una persona confiada en sí misma y puede hacer frente a situaciones de gran estrés. Sin embargo al encontrarse en las competencias poco desarrolladas, da un margen de mejoramiento de la competencia.

-Ser radicalista: experimental, analítico, abierto (Q1+). A pesar de que Catell (2008) refiere que la presencia de esta competencia muestra una apertura al cambio, en este caso es una competencia no tan desarrollada como las anteriores y se podría trabajar en ella con el fin de poder seguir con una buena dinámica en la organización.

-Ser realista: confiado en sí mismo, tomar responsabilidades, actuar sobre evidencias lógicas y práctica (I-). Catell (2008) muestra evidencias de que la presencia de esta competencia muestra que la persona es lógica y realista. Sin embargo, al no tener tanto desarrollo, podría ser un área de oportunidad para el directivo.

-Ser cooperativo, proyecto grupal, afectuoso, comunicativo, confiado y participativo (A+). Catell (2008) indica si una persona puede ser desde apática y reservada hasta muy sociable. La presencia de este indicador A+, muestra a una persona óptima para trabajar en grupo y que se vinculará de una forma óptima con otros.

-Capacitación continua; entusiasta, amistoso, espontáneo, activo (F+). Catell (2008) se refiere a esta competencia como el nivel de extraversión de una persona, al no estar tan desarrollada nos encontramos con una persona más tranquila y cautelosa. Sin embargo este aspecto se podría adquirir con la práctica.

5.4 Discusión

El presente trabajo tiene como objetivo estudiar las características presentadas en un directivo de una MIPYMe con el fin de lograr el éxito de sobrevivencia de la misma mayor a dos años.

Al utilizar el instrumento de Villegas (2016) se buscó que se lograrán tener mayor número de trabajos enfocados al campo gastronómico. Ya que hay una cantidad limitada de trabajos dentro de este campo. Esto debido a su bajo estudio, alta rotación de personal y sobretodo de la poca sobrevivencia de negocios gastronómicos por más de dos años.

Dentro de estos casos podemos observar qué aspectos de un directivo están más desarrollados y cuales no están desarrollados en absoluto. Así estos casos pueden ser un indicativo para que los casos estudiados se apeguen a desarrollar los aspectos faltantes con el fin de lograr el éxito de los mismos.

A pesar de que no están todas las competencias desarrolladas podríamos sugerir la preparación y el desarrollo de las competencias poco presentes con el fin de que se tenga un mejor control dentro de la empresa que se está dirigiendo.

Dado que en ambos casos se encuentran 11 de 17 competencia mayormente desarrolladas, y el resto, aunque presentan promedio menores de 0.5, se encuentran desarrolladas en algún grado. Únicamente en el Caso 1 encontramos que la competencia de uso de poder posicional no se encuentra desarrollado en ningún grado.

Con respecto a la relación de los aspectos desarrollados con el éxito de ambas MIPYMES, y tomado en cuenta que ambos casos tienen una vida mayor a 2 años (de 4 y 10 años respectivamente), podemos decir que el éxito sí se encuentra ligado a la presencia de estas competencias.

A pesar de ser un caso y que debido a esto no puedan realizar pruebas de confianza o se pueda comprobar una hipótesis, sí se encuentra una relación entre la vida de estos negocios y la presencia de la mayoría de las competencias.

Este trabajo podría utilizarse para futuros trabajos, con la limitante de que es un cuestionario algo largo, sin embargo evalúa de una forma completa las 17 competencias a estudiar.

5.5 Conclusiones

Un porcentaje alto de las MiPYMES gastronómicas en México no logran tener una vida después de los 2 años, por ello la importancia de estudios en este campo con el fin de poder capacitar a los directivos de las mismas, con el fin de que adquieran herramientas para poder llevar al éxito a más negocios gastronómicos nacionales.

En la comparación de la presencia de las habilidades que presentan con una mayor fuerza ambos líderes, encontramos que ambos tienen una buena administración de tiempo y de recursos, visión estratégica, pensamiento analítico y conceptual, expectativa positiva y desarrollo de otros, comunicación y compromiso.

Así gracias a esta relación entre ambos casos podemos concluir que estas competencias son de alta importancia para el buen desempeño de una empresa y que logre su sobrevivencia .

A pesar de que no todas las competencias fueron fuertemente encontradas en ambos casos, sí estuvieron en su mayoría presentes, por lo tanto el éxito en ambos casos sí podría deberse al desarrollo de las mismas. Sin embargo para poder tener un mayor peso dentro del desarrollo de una MiPYME, se debe de trabajar mayormente en las competencias no desarrolladas en su totalidad.

Al ser únicamente dos casos con los que se trabajó, no representan una muestra estadísticamente representativa, sin embargo deja una huella dentro del sector gastronómico.

Este trabajo deja evidencia de la adaptación, investigación y enriquecimiento del cuestionario planteado por Villegas (2016). Así entonces se podría buscar en futuros trabajos y encontrar formas de aplicar este cuestionario a una muestra mayor y comprobar la hipótesis estadísticamente.

BIBLIOGRAFÍA

Ackoff, R. L. (1998). El arte de resolver problemas: las fábulas de Ackoff. Distrito Federal, México: Limusa.

Adams, J. (1965), Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.

Azouzi, M. A., & Jarboui, A. (2013). CEO emotional intelligence and board director's efficiency. *Emerald Group Publishing*, 13(4), 365–383.

ASEM. (2021). Radiografía del Emprendimiento [Infografía]. <https://asem.mx>. Recuperado de: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://asem.mx/wp-content/uploads/2021/06/Radiografia-del-Emprendimiento-en-Mexico-2020.pdf&ved=2ahUKEwiGr4fmsfD2AhUBIUQIHbQYC-oQFnoECAYQAQ&usg=AOvVaw2Sdjh0gR-0w2Yvr7ViZQ6e>

Bar-On, R. (2002). Emotional Quotient Inventory (EQ-1): Technical Manual. Multi Health System, 17.

Barragán, J. N. (2005). Administración de las Pequeñas y Medianas Empresas. Retos y Problemas ante la nueva economía global. Ciudad de México, México: Trillas.

Bernal, T. y Melendro, M.(2017). Resolución de conflictos desde la resiliencia: El caso de los jóvenes extutelados en Colombia. 10 (2), 65-87.

Bonifaz, C. (2012). Desarrollo de habilidades directivas. Estado de México. México. Ed. Red Tercer Milenio.

Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*; New York, John Wiley & Sons, 308. John Wiley & Sons, 308.

CANIRAC. (2015). Todo sobre la mesa. *DIMENSION*, 1(1), 1–21.

Cope, R. (2013). Strategic Planning. *Management and Decision Making*. A.A. H.E. ERIC

Côte, S., Miners, C. T. H., & Moon, S. (2006). Emotional Intelligence and wise emotion regulation in the workplace. *Research on Emotions in Organizations*, 2, 1–24.

Drucker, P. (1997). *La gerencia de la empresa*. México. Ed. Hermes/Plaza y Janes.

- Fiori, M. (2009). A New Look at emotional intelligence : a dual- process framework.. *Personality and Individuals Differences*, 13(1), 329–334.
- Fishleigh, J. (2018). The Negotiation Game: How to Get a Fair Deal. *Legal Information Management*, 18(1), 60–63.
- Fuentes, F. M. D. M. (2014). *Fundamentos de dirección y administración de empresas* (3a. ed.).
- Gallardo Hernández, J. R., Mendoza Martínez, I. A., Dávila Martínez, A. de R., & Camarena Adame, M. E. (2018). Habilidades directivas y competencias de liderazgo que potencian el desarrollo de los colaboradores : análisis de una empresa multinacional.
- Gaxiola, J. (2013). La resiliencia en niños institucionalizados y no institucionalizados. *Avances conceptuales en el estudio de la resiliencia*.
- Gaxiola Romero, José y Palomar Lever, Joaquina (Eds.). *Estudio de la Resiliencia en América Latina 2013*, Vol. 2, México, Pearson, pp.1-18.
- Goleman, D. (2001). Emotional Intelligence: issues in paradigm building.. *aalnet*, 13–26.
- Goleman, D. (2010). *Inteligencia Emocional*. Editorial Kairós.
- Heilmann, M; Lee, K; Karthryn, A.; Kury S. (2003). Psychometric properties of the spanish version of Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 11(1), 61-72.
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees. *Harvard Business Review*. 65 (5), 109-120.
- INEGI. (2019). *Censos económicos 2019*.
- Instituto del Fracaso. (2014). *El Libro del Fracaso*. Ciudad de México, México: Offset Rebosan.
- Larocca, H. et al. (2006). *Dirección de organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Zagier & Urruty Publications.
- Locke, E. & Gary P. (1990). Work Motivation anSatisfaction: Light at the end of the Tunnel. *Psychological Science*, 1, 240-246.
- López, D.; Alarcón P.; Tovar E. ; Alonso, S. El modelo de Gestión del Conocimiento Motivacional: propuesta de aplicación en el sector bibliotecario. *Revista Española de Documentación Científica*. 39 (4), 1-15.
- Maxwell, J. C. (2011). *Las lecturas diarias de Maxwell*. Grupo Nelson
- McClelland, D. (2010). *The Achieving society*. New York. Editorial MacMillan.

Mc Gregor, D. (2010). *The human side of Enterprise*. New York. Editorial MacMillan.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence? Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators, 3–31.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (2008). Emotional Intelligence; new ability or eclectic trails? *American Psychologist*, 63(6), 503–517.

OCDE Naciones Unidas CEPAL. (2012). *Perspectivas Económicas de América Latina 2013*.

Políticas de PYEES para el cambio estructural, París, Francia.

Omri, A. et al. (2015). An empirical investigation of factors affecting small business success. *Journal of Management Development*, 34 (9), 1073–1093

Ortiz M. (2010): “Técnicas de Negociación”, folleto, Facultad de Economía (Ed.), Monografía. Universidad de La Habana.

Ousley, L & Robison, D. (2002). Supervision as an intervention with mentally disordered offenders:some observations. *The British Journal of Forensic Practice*, 4 (1), 31-37.

Paulli P. (1999). *Classical Cooking, The Modern Way Methods and Techniques*, Wiley, Canadá,

Pérez, A. y Fernández, J. (2019). Más allá de la resolución de conflictos: Promoción de aprendizajes socioemocionales en el alumnado mediador. *Electronic Journal of Research un Educational Psychology*. 17 (2), 335-358.

Rodríguez, F. O. (2012). *Planificación Tradicional o Estratégica. Un reto para el siglo XXI*. Folletos Gerenciales. Ministerio de Educación Superior. CCED-MES.

Ronda y Marcané, 2004) Ronda, G. A. y Marcané J. A. (abril, 2004). *Ciencias de la Información Vol. 35, No. 1*.

SEGOB. (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Diario Oficial de la Federación*.

Secretaría de Economía. (2011). Acuerdo mediante el cual se dan a conocer la reglas de operación de fondo de apoyo para la Micro, Mediana y Pequeña Empresa para el ejercicio fiscal 2012.

Souto L. (2019). Estudio de las relaciones de causalidad presentes en el desempeño de los negociadores. *Gecontec*, 7(1), 56-77.

Strandler, O. et al. (2014). Supervisor or counsellor?- Emotional Boundary work in supervision. *International Journal for Reasercher Development*, 5(2), 70-82.

Sui, A. F. Y. (2009). Trait Emotional intelligence and its relationships with problem behavior un Hong Kong adolescents. *Personal and Individual Differences*, 47, 553–557.

Villegas V. (2016). Las competencias directivas y su impacto en los resultados de la PYME de tecnologías en México (tesis doctoral), Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, México.

Vroom, V. (1995). *Work and Motivation*. California. Editorial Jossey-Bass.

Wagnild, M.; Young M. (1993). Development am psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurment*, 1(2), 165-178.

Wootton, S. y Horne, F. (2012). *Pensamiento Estratégico: un camino a la estrategia paso a paso*. Ediciones Giga.

Yukl, G. (1997). Effective lidership behavior: A new taxonomy and model. Paper presented at the Eastern Academy of Management International Conference, Dublin, Ireland.

ANEXO 1. Principales aportaciones sobre competencias directivas.

Autor	País	Año	Principales aportaciones	Principales competencias (características)	Estruct Comp
Alles, M.	Argentina	2009	Diccionario de competencias 60 competencias en 3 grupos Talento humano basado en competencias	1. Adaptabilidad a los cambios de entorno 2. Compromiso 3. Compromiso con la calidad de trabajo 4. Compromiso con la rentabilidad 5. Conciencia organizacional 6. Ética 7. Ética y sencillez 8. Flexibilidad y adaptación 9. Fortaleza 10. Iniciativa 11. Innovación y creatividad 12. Integridad 13. Justicia 14. Perseverancia en la concepción de los objetivos 15. Prudencia 16. Respeto 17. Responsabilidad personal 18. Responsabilidad social 19. Sencillez 20. Temple Competencias específicas gerenciales 21. Conducción de personas	AC CO CO CO CON Valor Valor AC Valor IN IN, AC Valor Valor Valor Valor Valor Valor Valor Valor Valor Valor II
				22. Dirección de equipos de trabajo 23. Empoderamiento 24. Entrenador 25. Empoderamiento 26. Liderar con el ejemplo 27. Liderazgo 28. Liderazgo ejecutivo 29. Liderazgo para el cambio 30. Visión estratégica Competencias específicas por área 31. Adaptabilidad- flexibilidad 32. Calidad y mejora continua 33. Capacidad de planificación y organización 34. Cierre de acuerdos 35. Colaboración 36. Competencia del "naúgrago" (para sobrevivir) 37. Comunicación eficaz 38. Desarrollo y autodesarrollo del talento 39. Dinamismo, Energía 40. Gestión y logros de objetivos 41. Habilidades mediáticas 42. Influencia y negociación 43. Iniciativa- Autonomía 44. Manejo de crisis	TE PP DO IN II II II II, AC VE AC AD AR Función CON AC COM AD IN OR TE II IN ACTRL
				45. Orientación a los resultados con calidad 46. Orientación al cliente interno y externo 47. Pensamiento analítico 48. Orientación los resultados con calidad 49. Orientación al cliente interno y externo 50. Pensamiento analítico 51. Pensamiento conceptual 52. Pensamiento estratégico 53. Productividad 54. Relaciones públicas 55. Responsabilidad 56. Temple y dinamismo 57. Tolerancia a la presión de trabajo 58. Toma de decisiones	OR OR PAC OR OR PAC PAC VE Valor REL Valor IN Valor Función TE

Bakanauskienė, I. and Martinkaitienė, A.	Lituania	2011	Competencia: implementación práctica de habilidades profesionales Refiere autores como Drucker, Boyatzis, Spence	<p>Competencias profesionales</p> <p>1. Planeación 2. Solución de problemas 3. Obtención de información 4. Pensamiento analítico 5. Pensamiento abstracto 6. Pensamiento estratégico 7. Aprendizaje de uno mismo y de otros 8. Experiencia 9. Esforzarse para resultados</p> <p>10. Iniciativa 11. Orientación al negocio 12. Generación de ideas 13. Diligencia 14. Resolución 15. Perspectiva global 16. Habilidades organizacionales 17. Trabajo en equipo 18. Habilidades de negociación 19. Liderazgo 20. Manejo de conflicto 21. Comunicación 22. Conciencia organizacional 23. Lógica sistémica 24. Comunicación escrita 25. Creatividad u capacidad para implementar ideas 26. Conocimiento moderno 27. Manejo del tiempo 28. Evaluación de riesgo 29. Toma de riesgo 30. Definición del círculo de intereses personales</p> <p>Competencias Sociales</p> <p>31. Comunicación e influencia en otros 32. Comunicación verbal</p> <p>33. Comunicación convincente 34. Relaciones efectivas 35. Orientación al cliente 36. Establecimiento de objetivos 37. Delegación de autoridad 38. Manejo de cambios 39. Manejo de desempeño 40. Honradez 41. Responsabilidad 42. Flexibilidad 43. Conciencia cultural 44. Capaz 45. Construcción de grupos y habilidades de desempeño</p> <p>Competencias personales</p> <p>46. Autoconfianza 47. Manejo de estrés 48. Seguridad personal 49. Confiabilidad 50. Autocontrol 51. Logros 52. Autoadministrado 53. Habilidades de escucha 54. Sistema de valores personales</p> <p>55. Metas personales 56. Autodesarrollo personal continuo 57. Responsabilidad personal para tomar decisiones 58. Conciencia de la relevancia ética en el negocio</p>	<p>Función Función AD PAC PAC VE AD, DO OR</p> <p>IN OR IN Valor PP VE CON TE Función II TE COM CO PAC COM IN, AC AD AT Actividad Actividad DO</p> <p>COM, II COM</p> <p>COM REL OR Función PP Función Función Valor Valor AC CON</p> <p>TE, DO</p> <p>AF ACTRL AF VALOR ACTRL ACCyL AT COM VALOR</p> <p>OR AD Valor CON</p>
--	----------	------	---	---	--

Boyatzis	Estados Unidos	1982	Definición de competencia directiva Modelos de competencias para desempeño	Manejo del objetivo y la acción 1. Orientación a la eficiencia 2. Proactividad 3. Uso de conceptos de diagnóstico 4. Interés con impacto Liderazgo 5. Autoconfianza 6. Uso de presentaciones orales 7. Pensamiento lógico (secuencial) 8. Conceptualización (patrones) Administración de recursos humanos 9. Uso de poder de socialización 9. Uso de poder de socialización 11. Administración de procesos de grupo 12. Autoevaluación correcta Dirección de subordinados 13. Desarrollo de otros 14. Uso de poder unilateral 15. Espontaneidad	OR IN PAC II AF AF Activ. PAC PAC REL DO TE AF DO PP IN
Boyatzis	Estados Unidos	1982	Definición de competencia directiva Modelos de competencias para desempeño	Manejo del objetivo y la acción 1. Orientación a la eficiencia 2. Proactividad 3. Uso de conceptos de diagnóstico 4. Interés con impacto Liderazgo 5. Autoconfianza 6. Uso de presentaciones orales 7. Pensamiento lógico (secuencial) 8. Conceptualización (patrones) Administración de recursos humanos 9. Uso de poder de socialización 10. Mirada positiva 11. Administración de procesos de grupo 12. Autoevaluación correcta Dirección de subordinados 13. Desarrollo de otros 14. Uso de poder unilateral 15. Espontaneidad Enfoque en otros 16. Autocontrol 17. Objetividad perceptual 18. Resistencia y adaptabilidad 19. Interés en relaciones cercanas 20. Memoria 21. Conocimiento especializado	OR IN PAC II AF AF Activ. PAC PAC REL DO TE AF DO PP IN ACTR PAC AC REL
Chávez, G.	México	2006	Competencias directivas	1. Motivación 2. Supervisión 3. Liderazgo 4. Manejo de conflictos 5. Negociación 6. Realizar juntas exitosas 7. Análisis de problemas y toma de decisiones	ACCyL función II TE Función Activ. Función
Cheb, Y and WU, J.	Taiwan	2011	Competencias directivas	Competencias directivas 1. Conocimiento del negocio 2. Habilidades interpersonales 3. Práctica en el manejo del negocio	CompTI INTERP
Drucker, P	EUA	1967 2002	Valor del ejecutivo depende de su capacidad y talentos esenciales Competencias nucleares: habilidades p/ ofrecer desempeño superior en tareas	Administración del tiempo toma de decisiones	AT Función

Huerta, J. y Rodríguez, G.	México	2006	Desarrollo de habilidades directivas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación 2. Organización 3. Dirección 4. Control 5. Comunicación 6. Creatividad 7. Trabajo en equipo y manejo de conflictos 8. Tiempo 9. Evaluación de equipos de trabajo 	<p>Función</p> <p>Función</p> <p>Función</p> <p>COM</p> <p>IN, AC</p> <p>TE</p> <p>AT</p> <p>TE</p>
Madrigal, B, et al.	México	2099	Habilidades directivas	<p>Habilidades en la dirección</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. habilidades conceptuales en la organización 2. Habilidades interpersonales 3. Habilidades sociales <p>Habilidades directivas</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Inteligencia emocional 5. Comunicación (no verbal o escrita) 6. Administración del tiempo 7. Creativida 8. Toma de decisiones 9. Trabajo en equipo y manejo de conflictos 10. Liderazgo (estilos) 11. Negociación (ganar- ganar) 	<p>PAC</p> <p>INTERP</p> <p>SOC</p> <p>ACON, ACTRL, ACCy</p> <p>COM</p> <p>AR</p> <p>IN, AC</p> <p>Función</p> <p>TE</p> <p>II</p> <p>Función</p>
				<ol style="list-style-type: none"> 12. Motivación (Maslow) 13. La habilidad estratégica (planeación) 14. Habilidades del pensamiento (crítico, lateral) 	<p>ACCyL</p> <p>VE</p> <p>PAC</p>
Maslow, A.	EUA	1934	Teoría de la Jerarquía de necesidades	<p>5 tipos de necesidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fisiológicas 2. Seguridad 3. Sociales o de pertenencia 4. De reconocimiento 5. Autorrealización 	
		1943	Teoría d ela moivación (en base a la satisfacción de necesidades) Características de las personas autorrealiza	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autoconocimiento* 2. Autoaceptación 3. Autoconfianza* 4. Orientación a a una misión o problema 5. Autocontrol 6. Autonomía 7. Identificación con los otros 8. Relaciones interpersonales 9. Apertura 10. Creatividad 11. Hacer lo correcto 	<p>ACON</p> <p>AF</p> <p>AF</p> <p>OR</p> <p>ACTRL</p> <p>IN</p> <p>DO</p> <p>REL</p> <p>AC</p> <p>IN, AC</p> <p>ACTRL</p>

Puchol, L. et al.	España	2003	Habilidades directivas	<p>La comunicación</p> <ol style="list-style-type: none"> Herramientas de comunicación interpersonal Dirección de reuniones El arte de entrevistas Hablar en público Atención de quejas y reclamaciones La asertividad La negociación <p>La Decisión</p> <ol style="list-style-type: none"> Toma de decisiones Creatividad Introducción del cambio en las organizaciones <p>La Gestión</p> <ol style="list-style-type: none"> El liderazgo La motivación de los colaboradores La gestión del tiempo Control del estrés La delegación Gestión de conflictos Gestión de conocimientos La gestión de la diversidad Dirección de equipos de trabajo 	<p>COM Función Activ. COM Activ. Valor Función IN, AC AC IN, AC AC II DO AT ACTRL PP TE Función AC TE</p>
Reza, J. C.	México	1933	Habilidades directivas	<ol style="list-style-type: none"> Comunicación efectiva Liderazgo adecuado (dirección adecuada) Trabajo en equipo Análisis de problemas y toma de decisiones 	<p>COM II TE Función</p>
Rodríguez, M.	México	1988	Liderazgo (Desarrollo de habilidades directivas)	<p>Personalidad del dirigente</p> <ol style="list-style-type: none"> Buen comunicador Orientado a la realidad a la acción Flexible Positivo Buen colaborador Ambicioso (necesidad de logro) Animoso y valiente Intuitivo Respetuoso Responsable Motivador de individuos y grupos Autocrítico Creativo Honesto y sincero Receptor y empático Consciente de la seguridad de los individuos Confianza en las capacidades del grupo 	<p>COM OR AC DO CON ACCyL IN VE Valor Valor DO AD IN, AC Valor COM DO DO</p>
Rogers, C.	EUA	1951	Teoría del ECP	<p>Autoconciencia Atodirección Tendencia a lo positivo y al desarrollo Ser de relación Condiciones facilitadoras de desarrollo: congruencia, aceptación y empatía</p>	<p>ACON ACTRL DO REL DO</p>
Santos, E.	México	2009	Competencias Directivas	<ol style="list-style-type: none"> Inteligencia emocional Relaciones interpersonales Reacción al cambio Flexibilidad Enfoque en meta Estilo de liderazgo Administración del tiempo Trabajo en equipo Negociación Trabajo bajo presión 	<p>ACON, ACTRL y ACC REL AC AC OR II AT TE Función ACTRL</p>

Santos, V.	México	2010	Competencias gerenciales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de redes personales 2. Administración del riesgo 3. Desarrollo de plan de negocio para la organiza 4. Desarrollar cultura organizacional 5. Planeación del cambio 6. Obtención de apoyo financiero para la organiza 7. Aseguramiento de efectivo 8. Enfoque organizacional para salud y seguridad 9. Mejoramiento de las operaciones en la organización 10. Reforzamiento actitudina de influencia 11. Liderazgo 12. Desarrollo de otros y de si mismo 13. Facultar a otros 14. Compromiso con el equipo y social 15. Entendimiento de la organización 	<p>REL Función Función Función Función Activ. Activ. Función Función II II DO, AD PP CO CON</p>
Spencer, L y Spencer, S.	EUA	1993	Competencia: habilidades y conocimientos para hacer algo altamente calificado	<p>Logro y acción</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación al logro 2. Preocupación por orden, calidad y precisión (monitoreo) 3. Iniciativa 4. Búsqueda de información <p>Apoyo y servicio humano</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Comprensión interpersonal (empatía, escucha) 6. Orientación a Servicio al Cliente <p>Impacto e influencia</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Impacto e influencia 8. Conciencia organizacional 9. Establecimiento de relaciones <p>Gerencia</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Desarrollo de otros 11. Asertividad y uso de poder posicional 12. Trabajo en equipo y cooperación 13. Liderazgo de equipo <p>Cognitivo</p> <ol style="list-style-type: none"> 14. Pensamiento analítico 15. Pensamiento conceptual 16. Pericia 	<p>ACCyL OR Valor IN AD COM OR II CON REL DO PP TE II PAC PAC</p>
				<p>Efectividad personal</p> <ol style="list-style-type: none"> 17. Autocontrol 18. Autoconfianza 19. Flexibilidad 20. compromiso organizacional 	<p>ACTRL AF AC CO</p>
Wrikamasinghe, V y De Zoyza,	Sri Lanka	2009	Competencias directivas según Boyatzis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimeintos de relaciones del cliente 2. Orientación al logro 3. Conciencia de costos 4. Habilidades de manejo de cambios 5. Planeación y programación 6. Habilidad estratégica 7. Empatía con la gente 8. Resolución de conflictos 9. Negociación 10. Habilidad de empoderamiento 11. Holístico 12. Creatividad 13. Habilidad de acompañamiento 14. Habilidad de manejo de tiempo 15. Habilidad de manejo de presión 16. Aprendizaje 17. Escucha 	<p>REL Función Función AC Función VE REL TE Función PP Valor IN, AC DO AT ACTRL AD COM</p>

				18. Comunicación oral	COM
				19. Comunicación escrita	COM
				20. Enfoque en la calidad	OR
				21. Flexibilidad	AC
				22. Representante de equipos	TE
				23. Enfoque en el cliente	OR
				24. Resiliencia	AC
				25. Ética	Valor
				26. Toma de riesgos	OR
				27. Visión positiva	DO
				28. Actitud para alcanzar objetivos	OR

ANEXO 2. Relación de competencias, factores 16 FP de Catell y preguntas de cuestionario de evaluación.

Competencia	F	Nombre F	Descripción polos - y + (*)	Nº de pregunta
1. Autoconfianza	Q2	Autoconfianza	Q2+ Autosuficiente, toma decisiones propias, solitarios, individualistas.	1 ⁽⁶⁰⁾ , 2 ⁽⁶²⁾ , 3 ⁽⁶⁵⁾ , 4 ⁽⁶⁸⁾ , 5 ⁽⁸³⁾
	O-	Autconfiado	O- Seguro de sí mismo, confiado, autoestima	6 ⁽²⁸⁾ , 7 ⁽⁵⁴⁾ , 8 ⁽⁷⁰⁾ , 9 ⁽⁸¹⁾
2. Adaptación al cambio	Q1	Adaptación al cambio	Q1+ Radicalista: experimental, analítico, abierto.	10 ⁽¹⁾ , 11 ⁽⁵⁹⁾ , 12 ⁽⁶¹⁾ , 13 ⁽⁶⁴⁾ , 14 ⁽⁸²⁾
3. Orientación a resultados	I-	Objetivo	I- Realista: confiado en sí mismo, toma responsabilidades, actúa sobre evidencias lógicas y prácticas.	15 ⁽²⁷⁾ , 16 ⁽³¹⁾ , 17 ⁽³³⁾ , 18 ⁽³⁵⁾ , 19 ⁽⁵⁸⁾
4. Administración del tiempo	Q3	Autodisciplina	Q3+ Autocontrol, ordenado, programado, preciso	20 ⁽⁶⁶⁾ , 21 ⁽⁶⁷⁾ , 22 ⁽⁶⁹⁾ , 23 ⁽⁷²⁾
		Tesis AT	auto-Disciplinado, organizado	24 ⁽⁸⁾ , 25 ⁽¹³⁾ , 26 ⁽²⁵⁾ , 27 ⁽³²⁾ , 28 ⁽⁴³⁾
5. Administración de recursos	M-	Abstracción	M- Realistas, prácticos, concretos, solución de problemas en emergencias	29 ⁽⁶⁾ , 30 ⁽⁴⁸⁾ , 31 ⁽⁵⁰⁾ , 32 ⁽⁵¹⁾ , 33 ⁽⁸⁰⁾
6. Iniciativa	Q4	Tensión	Q4+ Impaciente	34 ⁽³⁷⁾ , 35 ⁽⁵⁵⁾ , 36 ⁽⁵⁷⁾ , 37 ⁽⁷³⁾ , 38 ⁽⁸⁴⁾
7. Autodesarrollo		Cursos, conf	Capacitación continua	Datos personales, 5, 39 ⁽⁴⁶⁾ , 40 ⁽⁸⁶⁾

8. Visión Estratégica		Detección de oportunidades	Detección de oportunidades	41 ⁽¹⁵⁾ , 42 ⁽²⁹⁾ , 43 ⁽⁴²⁾ , 44 ⁽⁵²⁾
9. Pensamiento Analítico y Conceptual	B	Razonamiento	B+ Inteligente, listo, con comprensión	45 ⁽⁸⁷⁾ , 46 ⁽⁸⁸⁾ , 47 ⁽⁸⁹⁾ , 48 ⁽⁹⁰⁾ , 49 ⁽⁹¹⁾ , 50 ⁽⁹²⁾ , 51 ⁽⁹³⁾ , 52 ⁽⁹⁴⁾ , 53 ⁽⁹⁵⁾ , 54 ⁽⁹⁶⁾ , 55 ⁽⁹⁷⁾ , 56 ⁽⁹⁸⁾ , 57 ⁽⁹⁹⁾ , 58 ⁽¹⁰⁰⁾
10. Expectativas positivas y desarrollo de otros	H	Atrevimiento	H+ Aventurado, indiferente, socialmente audaz	59 ⁽⁴⁾ , 60 ⁽²⁰⁾ , 61 ⁽²²⁾ , 62 ⁽²⁴⁾ , 63 ⁽²⁶⁾
11. Contracción y mantener relaciones	N	Privacidad	N+ Máscaras sociales. Muestran sólo rasgos favorables.	64 ⁽¹⁰⁾ , 65 ⁽⁵³⁾ , 66 ⁽⁷¹⁾ , 67 ⁽⁷⁴⁾
12. Comunicación		PONS	Perfil de sensibilidad no verbal	68 ⁽¹⁸⁾ , 69 ⁽²¹⁾ , 70 ⁽²³⁾ , 71 ⁽³⁹⁾ , 72 ⁽⁴⁰⁾ , 73 ⁽⁴⁵⁾ , 74 ⁽⁵⁶⁾
13. Compromiso organizacional	G	Conciencia de reglas	G+ Superyo: fuerte, recto, persistente, moralista	75 ⁽³⁾ , 76 ⁽¹⁷⁾ , 77 ⁽¹⁹⁾ , 78 ⁽⁸⁵⁾
14. Conciencia organizacional	L-	Identidad social	L- Confiado, acepta condiciones, conciliatorio	79 ⁽³⁶⁾ , 80 ⁽³⁸⁾ , 81 ⁽⁴¹⁾ , 82 ⁽⁴⁴⁾ , 83 ⁽⁴⁷⁾
15. Manejo de equipos de trabajo	A	Afectividad	A+ Cooperativo, proyecto grupal, afectuoso, comunicativo, confiado, participativo	84 ⁽²⁾ , 85 ⁽⁶³⁾ , 86 ⁽⁷⁵⁾ , 87 ⁽⁷⁶⁾ , 88 ⁽⁷⁸⁾
16. Impacto de influencia	F	Espontáneo	F+ Entusiasta, amistoso, espontáneo, activo	89 ⁽¹²⁾ , 90 ⁽¹⁴⁾ , 91 ⁽¹⁶⁾ , 92 ⁽⁷⁹⁾
	C	Estabilidad	C+ Estable, maduro, realista, constante	93 ⁽⁵⁾ , 94 ⁽³⁰⁾ , 95 ⁽³⁴⁾ , 96 ⁽⁷⁷⁾
17. Uso de poder posicional	E	Dominación	E+ Dominante, asertivo, competitivo, duro	97 ⁽⁷⁾ , 98 ⁽⁹⁾ , 99 ⁽⁴⁹⁾ , 100 ⁽⁴⁹⁾

ANEXO 3. Operalización de las variables

Problema	Objetivo General	Objetivo	Hipotesis	Variables	Indicadores	ITEMS	Tipo pregunta/ Ejemplos	Especificaciones
Las habilidades de los directivos dentro de PYMES son adecuadas para su sobrevivencia	Encontrar las habilidades, en un directorio de PYMES para la sobrevivencia de una PYME	Verificar las habilidades encontradas en el directorio de una PYME exitosa	Un directorio de una PYME exitosa posee las habilidades necesarias para que esta haya llegado a ese punto de éxito (sobrevivencia mayor a 2 años)	1. Autoconfianza	16 FP- Cattell Q2+ Autoconfianza Decisivo Individualistas	1. ¿Algunas veces tienes miedo de tus propias ideas porque son muy irreales? 2. Cuando te propones hacer algo tu mismo, ¿estás orgulloso de hacerlo solo y nunca pides ayuda? 3. Si quieres votar sobre algún asunto social leerías.... 4. ¿Piensas que hay más personas agradables que tonitas en el mundo? 5. ¿Tratas de evitar involucrarte en muchos quehaceres y responsabilidades sociales? 6. ¿Tienes miedos o aversiones casi incontra- bles, por algunas cosas? Por ejemplo un animal, un lugar particular, etc 7. Cuando en tu opinión, alguien muestra malas maneras: 8. Preferirías gastar una tarde.... 9. ¿Encuentras que necesitas evitar alteraciones porque te acaban?	Cerrada Escala de likert Opción múltiple Escala de likert Escala de likert Cerrada Opción múltiple Opción múltiple Escala de likert	Si/No a) Siempre b) Frecuentemente c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca a) Una noticia reciente concertada en ese asunto. b) Un libro de texto dando hechos estadísticos, etc a) Siempre b) Frecuentemente c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca a) Siempre b) Frecuentemente c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca Si/No a) No dices nada, porque estás siendo probablem b) Le dejas ver claramente lo que piensas. a) en un intenso juego de cartas b) viendo fotos de vacaciones pasadas a) Siempre b) Frecuentemente c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca
				2. Apertura al cambio	16 FP- Cattell Q1+ Apertura a cambio Experimental Analítico Abierto	10. Cuando te presentan a alguien, quizás... 11. Si pudieras, ¿qué jugarías? 12. ¿Cómo aprendiste más en la escuela? 13. En un grupo quizás serías quien... 14. En tu trabajo, es más problemático que aparezca un hombre que: 15. Preferirías ser: 16. Serías... 17. ¿Cómo preferirías ejercitar? 18. ¿Crees que lo que la gente trata de decir en poesía, se podría decir fácilmente en prosa? 19. ¿Tienes buena resistencia física?	Opción múltiple Opción múltiple Opción múltiple Opción múltiple Opción múltiple Opción múltiple Opción múltiple Opción múltiple Opción múltiple Opción múltiple Opción múltiple Opción múltiple Cerrada Cerrada	d) Pocas veces e) Nunca a) Tendrías un argumento amigable sobre asuntos b) Le harías algunas bromas. a) Ajedrez b) Boliche a) Asistiendo a clase. b) Leyendo un libro de texto a) Resuelve problemas técnicos b) Mantiene los registros y ve que las reglas se sig a) Se entrometa constantemente con lo que está b) Refuese a emplear métodos actuales a) Un obispo b) Un coronel a) Un ingeniero b) Un maestro de ciencias sociales a) Esgrima y bailando b) Boxeo y béisbol Si/ No Si/ No
				3. Orientación a resultados	16 FP- Cattell I- Obejtivo Realista Confiado en si Actúa sobre evi- dencias lógicas			

4. Administración tiempo	16 FP- Catell Q3+ Autodisciplina Autocontrol Ordenado Programado	20. ¿En qué crees más fuertemente? 21. Cuando consideras que un problema es complicado de resolver, tratas... 22. ¿Eres más enérgico que la mayoría de la gente para lograr que se haga tu trabajo? 23. ¿Tienes sueños nocturnos imposibles, casi fantásticos?	Opción múltiple Opción múltiple Cerrada Escala de likert	a) Seguros (monetarios) b) Suerte personal a) de pensar en un problema diferente b) un nuevo acercamiento al mismo problema Si / No a) Siempre b) Frecuentemente c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca
	Tesis Administración del Tiempo (master des. soc, 2009) Autodisciplina Organizado	24. En mi planificación, combino las tareas importantes con las urgentes? 25. Delego todo lo que sea posible a mis colaboradores 26. Dedico suficiente tiempo a mi familia. 27. Digo No, cuando me requieren para cosas que interfieren con la planificación que establezco. 28. Me alcanza el tiempo para hacer todo lo que quiero.	Escala de likert Escala de likert Escala de likert Escala de likert Escala de likert	a) Siempre b) Frecuentemente c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca a) Siempre b) Frecuentemente c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca a) Siempre b) Frecuentemente c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca a) Siempre b) Frecuentemente c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca
5. Administración de recursos	16 FP Catell- M Abstracción Realista práctico Concreto resolutivo y tediosos para platicar? Problemas en emergencia	29. Cuando eras niño, ¿te sentías forzado a dejar la casa e ir a la escuela cada día? 30. ¿Cuántos de tus vecinos encuentras aburridos? 31. ¿Hay ocasiones en que simplemente quieres estar contigo mismo, lejos de otras personas? 32. ¿Encuentras útil pasearte y dar vueltas cuando piensas? 33. Preferirías ver...	Cerrada Opción múltiple Escala de likert Cerrada Opción múltiple	Si / No a) A la mayoría b) Prácticamente a ninguno a) Siempre b) Frecuentemente c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca Si / No a) una buena película histórica. b) una visión inspiradora e ingeniosa de la sociedad
6. Iniciativa	16 FP Catell Q4+ Tensión Activos Impulsivos Impacientes	34. Cuando vas a tomar un medio de transporte ¿te aburres, te tensas y te pones ansioso, apesar de que sabes que tienes suficiente tiempo? 35. Tu humor emocional es bastante fuerte tanto en ansiedad, risas, sufrimiento, etc.; y no se relaciona con algo que ha pasado recientemente 36. Si te has quedado absolutamente solo en una casa por algún tiempo, ¿tienes a ponerte ansioso y miedoso? 37. ¿Puedes confiar en que tu memoria no te falle? 38. ¿Eres una persona que puede eliminar la preocupación fácilmente?	Cerrada Cerrada Cerrada Escala de likert Cerrada	Si / No Si / No Si / No a) Siempre b) Frecuentemente c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca

<p>10. Expectativas de desarrollo de otros</p> <p>Catell 16 FP H+ Aventura Socialmente Indiferente</p>	<p>57. Si las siguientes palabras se ordenan para formar la mejor oración que es posible contruir con ellas, ¿con qué letra comenzará la sexta palabra de la oración? DINERO HACER IMPORTANTE ES AMIGOS QUE MÁS</p> <p>58. En la siguiente serie hay un número errado. ¿Cuál debería ser el número correcto? 10 11 13 16 20 25 30 38</p>	<p>Opción múltiple</p> <p>a) d b) q c) i d) a e) h</p> <p>Opción múltiple</p> <p>a) 12 b) 15 c) 19 d) 24 e) 31</p>
<p>11. Construcción de relaciones</p> <p>16 FP Catell N+ Privacidad Máscaras sociales muestran solo rasgos favorales</p>	<p>59. ¿Algunas veces te pones tan enojado que te quedas sin hablar?</p> <p>60. ¿Haces amistad lentamente con la gente?</p> <p>61. ¿Estás interesado en los problemas sociales de hoy?</p> <p>62. Cuando haces una queja justa, ¿esperas ordinariamente recibir satisfacción?</p> <p>63. ¿A la gente que conoces le da mucho gusto encontrarte en una fiesta?</p>	<p>Cerrada</p> <p>Cerrada</p> <p>Cerrada</p> <p>Cerrada</p> <p>Cerrada</p>
<p>12. Comunicación</p> <p>PONS Perfil de sensibilidad no verbal</p>	<p>64. ¿Qué haces si un comentario que dices es pasado por alto?</p> <p>65. Piensas que estaría mejor que un país gas-muestran solo rasgos favorales</p> <p>66. ¿Te rehusas a gastar tiempo pensando acerca de "qué habría sido"?</p> <p>67. ¿Algunas veces te sientes exasperado con pequeñas reglas y regulaciones, las cuales en momentos de calma las apruebas?</p> <p>68. ¿Puedes percibir cuando alguien está tratando de esconder alguna emoción?</p> <p>69. ¿Generalmente entiendes los sentimientos de otras personas?</p> <p>70. ¿Crees que las personas tratan de disimular emociones negativas?</p> <p>71. ¿Generalmente prestas atención a las expresiones faciales de las otras personas?</p> <p>72. ¿Crees que puedes juzgar si las personas son?</p> <p>73. ¿Algunas veces sólo observas a la gente sin escuchar realmente lo que está diciendo?</p> <p>74. ¿Has leído libros o artículos acerca de comunicación no verbal?</p>	<p>Opción múltiple</p> <p>a) Lo dejas ir b) Lo repites hasta que la gente lo entienda</p> <p>Opción múltiple</p> <p>a) Armamento b) Educación c) Si / No</p> <p>Cerrada</p> <p>Cerrada</p> <p>Cerrada</p> <p>Cerrada</p> <p>Cerrada</p> <p>Cerrada</p> <p>Cerrada</p> <p>Cerrada</p>

13. Compromiso	16 FP- Cateilí G+ Concientización de reglas Persistente Moralista	75. ¿Alguna vez casi te desmayas al ver sangre o hacer un esfuerzo brusco? 76. Piensas que... 77. Si tus ingresos fueran más que suficientes para tus necesidades diarias, ¿piensas que deberías dar más a tu iglesia o a alguna buena causa? 78. ¿Crees que la gente debería observar las leyes morales más estrictamente?	Cerrada Opción múltiple Cerrada Cerrada	Si/No a) Algunos trabajos no necesitan ser tan cuidadosos b) Cualquier trabajo estaría hecho a conciencia, si Si/No Si/No
14. Conciencia organizacional	16 FP- Cateilí L- Identidad Social Confiado Acepta condiciones Conciliatorio	79. ¿Piensas en general, si las personas dan testimonios verdaderos, les produce mucha turbación? 80. ¿Sospechas que las personas que se ven amistositas algunas veces son desleales a tus espaldas? 81. ¿Te causa gracia la gran diferencia entre lo que la gente hace y lo que dice que hace? 82. ¿Crees que la gente extranjera actualmente es más amistosa con nosotros que lo que la sociedad supone? 83. Si un vecino dice pequeñas mentiras, ¿sientes que es mejor pasarlo por alto que descubrirlo?	Cerrada Escala de likert Escala de likert Cerrada Cerrada	Si/No a) Siempre b) Frecuentemente c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca a) Siempre b) Frecuentemente c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca Si/No Si/No
15. Trabajo en equipo	16 FP- Cateilí A+ Afectividad Confiado Comunicativo Participativo Preferencia Proyectos grupales	84. ¿Eres cuidadoso en hacer citas y mantenerlas? 85. ¿Podrías permanecer viviendo solo, lejos de cualquiera como un ermitaño? 86. En una fábrica podrías estar a cargo de: 87. Preferirías... 88. Comparado con otras personas, ¿eres lento en que quieras?	Opción múltiple Cerrada Opción múltiple Opción múltiple Cerrada	a) Tendrías un argumento amigable sobre asuntos b) Le harías algunas bromas. Si/No a) Algunos asuntos mecánicos. b) Contratando y despidiendo gente nueva a) estar en una oficina de negocios organizando g b) ser arquitecto, dibujando planos de edificios Si/No
16. Impacto e influencia	16 FP- Cateilí F+ Espontáneo	89. ¿Anhelas viajar? 90. En una fiesta, ¿te inclinas a empezar bromas y a decir historias? 91. ¿Encuentras difícil quejarte de las malas condiciones de trabajo son malas? 92. ¿Has estado activo organizando un club? 93. ¿Te sientes energético cuando necesitas estar? 94. Cuando ves gente desahogada o desaseada... 95. ¿Te sientes crítico de la mayor parte del trabajo personas? 96. ¿Es tu salud incierta, forzándote frecuentemente a cambiar tus planes?	Cerrada Cerrada Cerrada Cerrada Cerrada Opción múltiple Escala de likert Cerrada	Si/No Si/No Si/No Si/No Si/No a) la aceptas b) te sientes incómodo e irritado a) Siempre b) Frecuentemente c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca Si/No

					17. Uso poder posicional	16 FP- Cattell E+ Dominancia Asertivo Duro Competitivo	97. ¿Puedes mentirle deliberadamente a un amigo mantener bien el semblante? 98. ¿Te molesta la gente con aires de superioridad? 99. ¿Te gusta hacerte la vida fácil a los meseros y meseras? 100. ¿Te gusta que te sirvan empleados personales?	Cerrada Cerrada Cerrada Cerrada	SI /No SI /No SI /No SI /No
--	--	--	--	--	--------------------------	--	--	--	--------------------------------------

ANEXO 4. Instrumento de medición

Instrucciones.

Este cuestionario es parte de un estudio acerca de las competencias directivas en el sector gastronómico. Es confidencial, pero con fines de análisis se requieren datos personales.

I. DATOS PERSONALES Y DE LA EMPRESA

Nombre _____ Fecha _____ Ciudad _____
Edad _____ Sexo _____
Nivel de estudios: Preparatoria () Técnica () Licenciatura () Posgrado ()
Certificaciones (Universitarias, institucionales, SEP, etc)
Cursos, seminarios, simposium, conferencias en el último año
Puesto _____ Antigüedad de puesto _____
Empresa _____ Antigüedad de la empresa _____
Empleados en la empresa: Menos de 11 () Entre 11 y 99 () Entre 100 y 250 () Más de 250 ()
Rango de ventas anuales (mdp): Menos de 4 () Entre 4 y 99 () Entre 100 y 250 () más de 250 ()
Herramientas utilizadas
()Administración de negocio
()Elaboración de documentos
()Elaboración de productos (maquinarias y técnicas innovadoras)
()Manejo de documentos digitales

II. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS Esta sección de competencias incluye 100 preguntas con un tiempo de 45 minutos para ser contestadas. En la mayoría de los casos no hay respuestas correctas, lo importante es conocer lo que usted piensa sobre distintos tópicos de interés, por lo que se solicita que elija una de las posibles respuestas. En la última parte se incluyen 14 preguntas en cuyo caso sí existe sólo una respuesta correcta.

1. (60.) ¿Algunas veces tienes miedo de tus propias ideas porque son muy irreales?
Sí () No ()
2. (62.) Cuando te propones hacer algo tú mismo, ¿estás orgulloso de hacerlo solo y nunca pides ayuda?
a) Siempre b) Frecuentemente c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca
3. (65.) Si quieres votar sobre algún asunto social leerías:
a) Una noticia reciente concertada en ese asunto.
b) Un libro de texto dando hechos estadísticos, etc.
4. (68.) ¿Piensas que hay más personas agradables que tontas en el mundo?
a) Siempre b) Frecuentemente c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca
5. (83.) ¿Evitas involucrarte en muchos quehaceres y responsabilidades sociales?

- a) Siempre b) Frecuentemente c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca
6. (28.) ¿Tienes miedos o aversiones casi incontrolables por algunas cosas? Por ejemplo un animal, un lugar particular, etc
Sí () No ()
7. (54.) Cuando en tu opinión, alguien muestra malas maneras...
a) No dices nada, porque estás siendo probablemente meticuroso.
b) Le dejas ver claramente lo que piensas.
8. (70.) Preferirías gastar una tarde:
a) En un intenso juego de cartas
b) Viendo fotos de vacaciones pasadas
9. (81.) ¿Encuentras que necesitas evitar alteraciones porque te acaban?
a) Siempre b) Frecuentemente c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca
10. (1.) Cuando te presentan a alguien, quizás...
a) Tendrías un argumento amigable sobre asuntos sociales básicos.
b) Le harías algunas bromas.
11. (59.) Si pudieras, ¿qué jugarías?
a) Ajedrez
b) Boliche
12. (61.) ¿Cómo aprendiste más en la escuela?
a) Asistiendo a clase.
b) Leyendo un libro de texto.
13. (64.) En un grupo quizás serías quien...
a) Resuelve problemas técnicos.
b) Mantiene los registros y ve que las reglas se siguen.
14. (82.) En tu trabajo, es más problemático que aparezca un hombre que:
a) Se entrometa constantemente con lo que está bien.
b) Se rehuse a emplear métodos actuales.
15. (27.) Preferirías ser:
a) Un obispo
b) Un coronel
16. (31.) Serías...
a) Un ingeniero
b) Un maestro de ciencias sociales
17. (33.) ¿Cómo preferirías ejercitarte?
a) Esgrima y bailando
b) Boxeo y béisbol
18. (35.) ¿Crees que lo que la gente trata de decir en poesía, se podría decir fácilmente en prosa?
Sí () No ()
19. (58.) ¿Tienes buena resistencia física?
Sí () No ()
20. (66.) ¿En qué crees más fuertemente?
a) Seguros (monetarios)

- b) Suerte personal
21. (67.) Cuando consideras que un problema es complicado de resolver, tratas...
- de pensar en un problema diferente.
 - un nuevo acercamiento al mismo problema.
22. (69.) ¿Eres más enérgico que la mayoría de la gente para lograr que se haga tu trabajo?
Sí () No ()
23. (72.) ¿Tienes sueños nocturnos imposibles, casi fantásticos?
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Algunas veces
 - Pocas veces
 - Nunca
24. (8.) En mi planificación, combino las tareas importantes con las urgentes...
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Algunas veces
 - Pocas veces
 - Nunca
25. (13.) Delego todo lo que sea posible a mis colaboradores
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Algunas veces
 - Pocas veces
 - Nunca
26. (25.) Dedico suficiente tiempo a mi familia.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Algunas veces
 - Pocas veces
 - Nunca
27. (32.) Digo "No", cuando me requieren para cosas que interfieren con la planificación que establezco.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Algunas veces
 - Pocas veces
 - Nunca
28. (43.) Me alcanza el tiempo para hacer todo lo que quiero...
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Algunas veces
 - Pocas veces
 - Nunca
29. (6.) Cuando eras niño, ¿te sentías forzado a dejar la casa e ir a la escuela cada día?
Sí () No ()
30. (48.) ¿A cuántos de tus vecinos encuentras aburridos y tediosos para platicar?
- A la mayoría
 - Prácticamente a ninguno
31. (50.) ¿Hay ocasiones en que simplemente quieres estar contigo mismo, lejos de otras personas?
- Sí
 - No
32. (51.) ¿Encuentras útil pasearte y dar vueltas cuando piensas?
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Algunas veces
 - Pocas veces
 - Nunca
33. (80.) Preferirías ver...
- una buena película histórica.
 - una visión inspiradora e ingeniosa de la sociedad futura.
34. (37.) Cuando vas a tomar un medio de transporte, ¿generalmente te aburres, te tensas y te pones ansioso, a pesar de que sabes que tienes suficiente tiempo?
Sí () No ()
35. (55.) Tu humor emocional es bastante fuerte tanto en ansiedad, risas, sufrimiento, etc.; y no se relaciona con algo que ha pasado recientemente.
Sí () No ()
36. (57.) Si te has quedado absolutamente solo en una casa por algún tiempo, ¿tiendes a ponerte ansioso y miedoso?
Sí () No ()
37. (73.) ¿Puedes confiar en que tu memoria no te falle?
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Algunas veces
 - Pocas veces
 - Nunca

38. (84.) ¿Eres una persona que puede eliminar la preocupación fácilmente?
Sí () No ()
39. (46) ¿Participas regularmente en eventos de tu industria a nivel nacional?
Sí () No ()
40. (86.) ¿Acostumbras leer el periódico diariamente?
Sí () No ()
41. (15.) ¿Consideras que tus clientes necesitan productos o servicios que no les ofreces actualmente?
Sí () No ()
42. (29.) ¿Viajas frecuentemente al extranjero?
Sí () No ()
43. (42.) ¿Cubres en su totalidad las expectativas de tus clientes?
Sí () No ()
44. (52.) ¿Tienes identificada alguna mejora concreta en los productos y servicios que entregas a tus clientes?
Sí () No ()
45. (87.) Para indicar el movimiento de un eje, se usa la palabra...
- a) Progreso
 - b) Aceleración
 - c) Rotación
 - d) Vibración
 - e) Retardación
46. (88.) El pájaro carpintero dio al árbol muchos picotazos en rápida...
- a) Rotación
 - b) Vibración
 - c) Progresión
 - d) Sucesión
 - e) Simultaneidad
47. (89.) Si el sentido de una oración no está clara, se dice que la oración es...
- a) Incorrecta
 - b) Absurda
 - c) Contradictoria
 - d) Oscura
 - e) Falsa
48. (90.) Algunos miembros de este club son Metodistas. Algunos miembros son músicos. Algunos miembros son músicos metodistas. Si las dos primeras afirmaciones son ciertas, la tercera es...
- a) Cierta
 - b) Falsa

c) Dudosa

49. (91.) Si con $3 \frac{1}{3}$ metros de listón se hacen 25 insignias, con 10 metros, ¿cuántas se harían?

a) 250

b) $33 \frac{1}{3}$

c) 75

d) 10

e) 50

50. (92.) ¿Qué letra de la palabra confidencial ocupa en ésta (contando desde el principio) la misma posición del alfabeto?

a) e

b) d

c) l

d) n

e) f

51. (93.) Si 10 cajas con manzanas valen \$20 y cada caja vale 15 c, ¿cuánto valen las manzanas sin las cajas?

a) \$1.85

b) \$18.50

c) \$19.85

d) \$20.15

e) \$21.50

52. (94.) ¿Cuál de las palabras de abajo se parece más a amor, enojo y esperanza?

a) miedo

b) olor

c) vida

d) pensar




e) hacer

53. (95.) Todas las personas que viven en este departamento son conservadoras. Pérez no es conservador. Pérez vive en este departamento. Si las dos primeras afirmaciones son ciertas, ¿la tercera es?

a) Cierta

b) Falsa

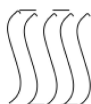
c) Dudosa

54(96.) Este diseño  es a este  ,como este  es a:

a)






b)



c)

d)



55.(97.) Este diseño  es a este  como este  es a:

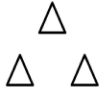
a)



b)



c)



d)



56. (98.) ¿Cuántas palabras de las que aparecen abajo se pueden formar tomando letras de la palabra “navegar”, usando dos veces cualquier letra si es necesario?

VENGAR NAVAL RANA VENDER GANAR GANADOR NIEVE GANA NEVAR

- a) 6
- b) 5
- c) 7
- d) 3
- e) 4

57. (99.) Si las siguientes palabras se ordenan para formar la mejor oración que es posible construir con ellas, ¿con qué letra comenzaría la sexta palabra de la oración? DINERO HACER IMPORTANTE ES AMIGOS QUE MÁS

- a) d
- b) q
- c) i
- d) a
- e) h

58. (100.) En la siguiente serie hay un número errado. ¿Cuál debería ser el número correcto?

10 11 13 16 20 25 30 38

- a) 12
- b) 15
- c) 19
- d) 24

e) 31

59. (4.) ¿Algunas veces te pones tan enojado que te quedas sin habla?

Sí () No ()

60. (20.) ¿Haces amistad lentamente con la gente?

Sí () No ()

61. (22.) ¿Estás interesado en los problemas sociales de hoy?

Sí () No ()

62. (24.) ¿Sientes satisfacción al realizar una queja justa?

Sí () No ()

63. (26.) ¿ A la gente que conoces le da mucho gusto encontrarte en una fiesta?

Sí () No ()

64. (10.) ¿ Qué haces si un comentario que dices es ignorado?

a) Lo dejas ir

b) Lo repites hasta que la gente lo entienda

65. (53.) Piensas que estaría mejor que un país gastara más en:

a) Armamento

b) Educación

66. (71.) ¿Te rehusas a gastar tiempo pensando acerca de “qué habría sido”?

Sí () No ()

67. (74.) ¿Algunas veces te sientes exasperado con pequeñas reglas y regulaciones, las cuales en momentos de calma las aceptas?

Sí () No ()

68.* (18.) ¿Puedes notar cuando alguien está tratando de esconder alguna emoción?

Sí () No ()

69.* (21.) ¿Generalmente percibir los sentimientos de otras personas?

Sí () No ()

70. (23.) ¿Crees que las personas tratan de disimular emociones negativas?

a) Siempre b) Frecuentemente c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca

71. (39.) ¿Generalmente prestas atención a las expresiones faciales de las otras personas?

Sí () No ()

72.* (40.) ¿Crees que puedes juzgar la sinceridad de otras personas?

a) Siempre b) Frecuentemente c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca

73.* (45.) ¿Algunas veces observas a la gente sin escuchar realmente lo que están diciendo?

Sí () No ()

74. (56.) ¿Has leído libros o artículos acerca de comunicación no verbal?

Sí () No ()

75. (3.) ¿Alguna vez casi te desmayas al ver sangre o hacer un esfuerzo brusco?

Sí () No ()

76.* (17.) Piensas que...

a) Algunos trabajos no necesitan ser hechos tan cuidadosamente como otros.

- b) Cualquier trabajo debería ser hecho concienzudamente si tú lo hicieras todo.
77. (19.) Si tus ingresos fueran más que suficientes para tus necesidades diarias, ¿piensas que deberías dar más a tu iglesia o a alguna buena causa?
Sí () No ()
78. (85.) ¿Crees que la gente debería observar las leyes morales estrictamente?
Sí () No ()
79. (35.) ¿Crees que lo que la gente trata de decir en poesía, se podría decir fácilmente en prosa?
Sí () No ()
80. (38.) ¿Sospechas que las personas que se ven amistosas, algunas veces son desleales a tus espaldas?
Sí () No ()
81. (41.) ¿Te causa gracia la gran diferencia entre lo que la gente dice que hace y hace en realidad?
Sí () No ()
82. (44.) ¿Crees que la gente extranjera actualmente es más amistosa con nosotros que lo que la sociedad supone?
Sí () No ()
83. (47.) Si un vecino te engaña sobre pequeñeces, ¿sientes que es mejor pasarlo por alto a ponerlo en evidencia?
Sí () No ()
84. (2.) ¿Eres cuidadoso en hacer citas y mantenerlas en tiempo?
a) Siempre b) Frecuentemente c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca
85. (63.) ¿Podrías permanecer viviendo solo, lejos de cualquiera, como un ermitaño?
Sí () No ()
86. (75.) En una fábrica podrías estar a cargo de:
a) Algunos asuntos mecánicos.
b) Contratando y despidiendo gente nueva.
87. (76.) Preferirías...
a) estar en una oficina de negocios organizando gente.
b) ser arquitecto, dibujando planos de edificios.
88. (78.) Comparado con otras personas, ¿eres lento en decir lo que quieres?
Sí () No ()
89. (12.) ¿Anhelas viajar?
Sí () No ()
90. (14.) En una fiesta, ¿te inclinas a empezar bromas y a decir historias?
Sí () No ()
91. (16.) ¿Encuentras difícil quejarte de las malas condiciones de trabajo?
Sí () No ()
92. (79.) ¿Has estado activo organizando un club?
Sí () No ()
- 93.* (5.) ¿Te sientes con energía cuando necesitas tenerla?
Sí () No ()
94. (30.) Cuando ves gente desarreglada o sucia....

a) la aceptas

b) te sientes incómodo e irritado

95. (34.) ¿Te sientes crítico de la mayor parte del trabajo de otras personas?

a) Siempre b) Frecuentemente c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca

96. (77.) ¿Es tu salud incierta, forzándote frecuentemente a cambiar tus planes?

Sí () No ()

97.* (7.) ¿Puedes mentirle deliberadamente a un amigo y mantener buen semblante?

Sí () No ()

98. (9.) ¿Te molesta la gente con aires de superioridad?

Sí () No ()

99. (11.) ¿Te gusta hacerle la vida fácil a los meseros y meseras?

Sí () No ()

100. (49.) ¿Te gusta que te sirvan empleados personales?

Sí () No ()