



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

---

---

**División de Ciencias Sociales y Económico  
Administrativas**

**Desarrollo de un modelo de competencias gerenciales para la  
competitividad de las PYMES en Bacalar, Quintana Roo**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADAS EN SISTEMAS  
COMERCIALES**

**PRESENTAN:**

**SOCORRO DE LA CRUZ RAMÓN**

**PAULA JANETH CASTRO SÁNCHEZ**

**DIRECTOR:**

**DR. JOSÉ LUIS GRANADOS SÁNCHEZ**



Chetumal, Quintana Roo, 30 de agosto 2019



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO  
División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas

Título de tesis: Desarrollo de un modelo de competencias gerenciales para  
la competitividad de las PYMES en Bacalar, Quintana Roo

Presenta (nombre): Socorro de la Cruz Ramón

Paula Janeth Castro Sánchez

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité del programa de Licenciatura y aprobada  
como requisito para obtener el grado de:

LICENCIADO (A) EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ DE TESIS

DIRECTOR: \_\_\_\_\_

DR. JOSÉ LUIS GRANADOS SÁNCHEZ

ASESOR TITULAR: \_\_\_\_\_

MTRA. MAYRA JOSEFA BARRADAS VIVEROS

ASESOR TITULAR: \_\_\_\_\_

DRA. NANCY ANGELINA QUINTAL GARCÍA

ASESOR SUPLENTE: \_\_\_\_\_

MTRA. ÚRSULA GABRIELA SERRANO BORES

ASESOR SUPLENTE: \_\_\_\_\_

DRA. JUANA EDITH NAVARRETE MARNEOU



Chetumal, Quintana Roo, 30 de agosto 20

# ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS, CUADROS, TABLAS Y FIGURAS .....	4
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO 1.....	9
ANTECEDENTES .....	9
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	11
<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	13
<b>HIPÓTESIS</b> .....	14
<b>PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	14
<b>ALCANCES Y LIMITACIONES</b> .....	14
<b>ALCANCES</b> .....	14
<b>LIMITACIONES</b> .....	15
CAPÍTULO 2.....	15
MARCO TEÓRICO .....	15
CAPÍTULO 3.....	25
MARCO CONCEPTUAL .....	25
<b>1.1 Socio demográfico</b> .....	28
CAPÍTULO 4.....	30
METODOLOGÍA .....	30
Selección de la muestra.....	30
CAPITULO 5.....	33
<b>1.2 RESULTADOS</b> .....	33
Perfil del ejecutivo.....	33
CAPITULO 6.....	53
DISCUSIONES Y CONCLUSIONES .....	53
<b>DISCUSIONES</b> .....	53
<b>1.3 CONCLUSIONES</b> .....	54

## ÍNDICE DE GRÁFICOS, CUADROS, TABLAS Y FIGURAS

<b>Figura 1</b>	<b>Estructura organizacional</b>	<b>Pág. 21</b>
<b>Gráfico 1</b>	<b>Gráfico de sedimentación</b>	<b>Pág. 38</b>
<b>Gráfico 2</b>	<b>Gráfico de sedimentación</b>	<b>Pág. 42</b>
<b>Gráfico 3</b>	<b>Gráfico de sedimentación</b>	<b>Pág. 44</b>
<b>Gráfico 4</b>	<b>Gráfico de sedimentación</b>	<b>Pág. 47</b>
<b>Gráfico 5</b>	<b>Gráfico de sedimentación</b>	<b>Pág. 50</b>
<b>Gráfico 6</b>	<b>Gráfico de sedimentación</b>	<b>Pág. 53</b>
<b>Logotipo 1</b>	<b>Pueblos mágicos</b>	<b>Pág. 27</b>
<b>Tabla 1</b>	<b>Resumen del procesamiento de los casos</b>	<b>Pág.32</b>
<b>Tabla 2</b>	<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	<b>Pág. 32</b>
<b>Tabla 3</b>	<b>Género</b>	<b>Pág. 33</b>
<b>Tabla 4</b>	<b>Edad del entrevistado</b>	<b>Pág. 33</b>
<b>Tabla 5</b>	<b>Escolaridad</b>	<b>Pág. 33</b>
<b>Tabla 6</b>	<b>Años de experiencia</b>	<b>Pág. 34</b>
<b>Tabla 7</b>	<b>Estadísticos</b>	<b>Pág. 34</b>
<b>Tabla 8</b>	<b>Antigüedad en la empresa</b>	<b>Pág. 35</b>
<b>Tabla 9</b>	<b>KMO y prueba de Bartlett</b>	<b>Pág. 36</b>
<b>Tabla 10</b>	<b>Varianza total explicada</b>	<b>Pág. 36.</b>
<b>Tabla 11</b>	<b>Matriz de componentes<sup>a</sup></b>	<b>Pág. 37</b>
<b>Tabla 12</b>	<b>KMO y prueba de Bartlett</b>	<b>Pág. 39</b>
<b>Tabla 13</b>	<b>Varianza total explicada</b>	<b>Pág.40</b>
<b>Tabla 14</b>	<b>Matriz de componentes<sup>a</sup></b>	<b>Pág. 40</b>
<b>Tabla 15</b>	<b>KMO y prueba de Bartlett</b>	<b>Pág. 43</b>
<b>Tabla 16</b>	<b>Varianza total explicada</b>	<b>Pág.43</b>
<b>Tabla 17</b>	<b>Matriz de componentes<sup>a</sup></b>	<b>Pág. 44</b>
<b>Tabla 18</b>	<b>KMO y prueba de Bartlett</b>	<b>Pág. 46</b>
<b>Tabla 19</b>	<b>Varianza total explicada</b>	<b>Pág. 46</b>
<b>Tabla 20</b>	<b>Matriz de componentes<sup>a</sup></b>	<b>Pág. 47</b>
<b>Tabla 21</b>	<b>KMO y prueba de Bartlett</b>	<b>Pág. 48</b>
<b>Tabla 22</b>	<b>Varianza total explicada</b>	<b>Pág. 48</b>
<b>Tabla 23</b>	<b>Matriz de componentes<sup>a</sup></b>	<b>Pág. 49</b>
<b>Tabla 24</b>	<b>KMO y prueba de Bartlett</b>	<b>Pág. 51</b>
<b>Tabla 25</b>	<b>Varianza total explicada</b>	<b>Pág. 51</b>
<b>Tabla 26</b>	<b>Matriz de componentes<sup>a</sup></b>	<b>Pág. 52</b>

## DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado a mi madre quien a lo largo de los años me ha apoyado en mis estudios buscando siempre hacerme una persona de bien, por todos esos sacrificios y esfuerzos que ha hecho para que yo llegara hasta donde me encuentro hoy. Y a mi padre por su apoyo.

A dios por mandar a mi vida a las personas correctas que me han apoyado en este camino, por mostrarme la luz cuando me sentía en la obscuridad, por poner pruebas en mi camino que me han enseñado tantas lecciones, por ayudarme a no rendirme nunca y enseñarme a que si me caigo siempre me podré levantar

A mi esposo por su paciencia, por su apoyo incondicional durante estos cuatro años, por alentarme a continuar cuando parecía que me iba a rendir. A mis hijos Kevin y Adriel porque juntos fueron la luz de mi camino y mi motor para seguir adelante en busca de un futuro mejor.

A mis hermanos que siempre me aconsejaron y me ayudaron cuando me sentía desorienta y no sabía que camino elegir, porque además de ser mis hermanos son mis amigos y mis compañeros porque que a pesar de las diferencias que existen entre nosotros siempre nos vamos a apoyar.

A mi director de tesis y mis asesores por su apoyo incondicional en este trabajo de investigación, por ser mis guías en este importante proyecto, por orientarme cuando no sabía por dónde empezar, por su disponibilidad y su tiempo, por su apoyo cuando en cierto momento existieron problemas, porque sin ellos la realización de este trabajo no hubiese sido posible

A mis maestros por todo el tiempo que dedicaron en formarnos como personas de bien en busca siempre de un futuro mejor, por compartir con nosotros un poquito de su sabiduría en cada clase, por enseñarnos que nosotros podemos llegar muy lejos y a no conformarnos con lo menos porque podemos ser más.

-Socorro de la cruz

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por haberme permitido vivir hasta este día, haberme guiado a lo largo de mi vida, y ser ese apoyo en cada mañana, por guiarme a lo largo de mi carrera.

Son muchas las personas que han contribuido al proceso y conclusión de este trabajo. Quiero agradecer a mi madre quien ha sido pilar en el transcurso de este trabajo con ánimos y palabras de aliento y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Por ser promotora de mis sueños, confiar y creer en mis sueños y darme consejos, valores y principios, pero sobre todo por ser un excelente ejemplo en vida en constancia y fortaleza.

Agradezco a mi familia por ser parte importante en mi vida y representar la unidad familiar. A mis hermanas que me han enseñado a ser un ejemplo, ser una persona responsable y honesta.

A mis amigos por confiar y creer en mí y haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencias que nunca olvidare.

Agradezco a mi universidad, la universidad de Quintana Roo por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar el proceso y concluir victoriosamente la carrera que me apasiona.

Agradezco a mis docentes de la universidad de Quintana Roo por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial. Al Dr. JOSÉ LUIS GRANADOS por ser tutor y director de nuestra tesis quien ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente.

A todos, muchas gracias.

-Paula castro

## INTRODUCCIÓN

Conocer las competencias que deben de poseer los gerentes, a nivel nación es un reto, pero conocerlas a nivel regional o local, es todavía más, las costumbres, cultura, de cada región son diferentes, y la conducta del consumidor como la de proveedores y en cada una de estas regiones geográficas las competencias que requieren los que toman decisiones para llevar al éxito a una PYME también pueden ser diferentes.

Pero estas decisiones aún en las diferentes zonas geográficas deben de poseer conocimientos generales de las ciencias administrativas, pero aplicada a cada región geográfica en donde se desempeñen los gerentes de las PYMES.

Por las razones anteriores es que se resuelve llevar a cabo esta investigación el naciente municipio de Bacalar en la cabecera que lleva en mismo nombre y que además tiene el reconocimiento de pueblo mágico. Para conocer las competencias que deben de desarrollar los gerentes que se encuentran al frente de las PYMES que se desarrollan en Bacalar.

La tesis que se desarrolló depende de una investigación realizada en la Universidad de Quintana Roo, con la Red de MiPYMES, del Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX), y pretende demostrar como su nombre lo indica conocer las competencias que los gerentes de la PYMES de Bacalar poseen. La tesis se ha estructurado en seis capítulos con la finalidad de obtener una perspectiva amplia del tema a tratar.

De inicio se abordan de manera general los antecedentes que marcan las competencias gerenciales que deben de poseer los gerentes de las PYMES en México para de ahí partir con la investigación a realizar, planteando la problemática actual de dichas competencias, el objetivo de la investigación y la hipótesis a resolver.

En el capítulo dos se aborda el marco teórico, con el objetivo de obtener el conocimiento empírico de esta investigación utilizando los conceptos de la investigación secundaria y descubriendo lo que autores de reconocido renombre han descrito en base a las competencias gerenciales de las PYMES.

En el capítulo tres se obtiene el conocimiento contextual de la región geográfica en donde se realiza la investigación.

En el capítulo cuatro denominado metodología de la investigación, se analizan los métodos estadísticos más convenientes que se aplicaran en este trabajo de tesis para conocer los resultados de la investigación.

En el capítulo cinco, de resultados se desarrollan e interpretan los resultados donde con la aplicación de la metodología seleccionada, se conocen cuáles son las competencias de los gerentes PYMES en Bacalar Quintana Roo.

En el capítulo seis de discusiones y conclusiones se analizan las razones por las cuales al criterio de las sustentantes se logra comprender el objetivo y resolver la hipótesis de la investigación. En la parte de las conclusiones se expresan a que soluciones y se argumenta los resultados con relación a las competencias de los gerentes en el Municipio de Bacalar, Quintana Roo,



# CAPÍTULO 1

## ANTECEDENTES

Las micro, pequeñas y medianas empresas o por sus siglas (MIPYMES en México) constituyen la columna vertebral de la economía nacional en México de acuerdo con lo obtenido en los últimos años. Estas generan un impacto grande en la generación de empleos y la producción nacional. Estos datos indican que en México aproximadamente 40,000 empresas operan en el país. El 99.8 % son PYMES y corresponden al 52% del Producto Interno Bruto y al 72% del empleo en el país. (financiamiento , 16)

Esto indica que las PYMES son un factor importante en la economía del país, eso conlleva a que personas emprendedoras implementen negocios y así contribuyen en la economía del país por ende es importante que se lleve una buena administración para que pueda influir en la producción.

Hoy en día los gobiernos de países en desarrollo reconocen la importancia de las PYMES por su contribución al crecimiento económico o bien a la generación de empleos, así como al desarrollo regional y local. (Financiero, 2017)

Gran parte de las empresas PYMES provienen de familias o pequeñas sociedades por ende su importancia y posición en la economía de México es importante, es necesario contar con un buen funcionamiento de las competencias gerenciales para que así en un corto y largo plazo exista un proceso de organización y administración eficiente en las empresas las cuales se vean reflejados en el logro de los objetivos que las empresas se plantan.

Para México el contar con PYMES es una gran oportunidad, porque eso indica que la población está buscando su propia forma de contribuir con un incremento de la economía mexicana. Las PYMES son pequeñas, medianas y microempresas que proporcionan una gran parte de la economía del país gracias a las aportaciones de producción y distribución de bienes y servicios (Financiero, 2017).

Actualmente en México existen micro 3,952,422, pequeñas 79,367, y medianas 16,754 empresas (ENAPROCED, 2014).

En México, las PYMES han ayudado a descentralizar las grandes ciudades y a que pequeños poblados se urbanicen, logrando exportar en algunos casos sus productos.

En el estado como a nivel nacional las PYMES han mermado por medio de la falta de liderazgo que puede a ver en ellas, ya que según una publicación realizada por los académicos de la Universidad de las Américas de Puebla el 83% de estas son de tipo familiar y no cuentan con una organización establecida o no cuentan con la información y la capacitación que una organización necesita para que se lleve a cabo la buena administración.

La estructura depende de la estrategia. El cumplimiento de este principio no garantiza un buen desempeño organizacional; pero su violación si debilita la productividad”. (David. R. Hampton, administración). Esta cita del autor David R. Hampton de su libro “administración” sirve para resaltar la importancia de una buena estructura en la empresa sin embargo también remarca que el éxito de una empresa no depende únicamente de este factor ya que también se deben de tomar en cuenta otros como el correcto funcionamiento en las actividades de la empresa, la buena división de funciones, esto solo por mencionar algunos. La empresa no es la labor de un solo departamento sino un conjunto de relaciones interdependientes.

Una buena divisiones áreas dentro de la empresa proporciona mayor eficacia, sin embargo también es necesario contar con un líder que tenga la capacidad necesaria para la administración y el manejo de todas las áreas de la empresa. Un gerente debe de tener las habilidades de un líder y no de un jefe, ya que un líder tiene la habilidad guiar al personal y no de mandar, generar confianza y no miedo, buscar soluciones a los problemas y no culpables.

Según los datos obtenidos de la página del INEGI las empresas PYMES representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales. (INEGI, 2009)

De acuerdo con datos oficiales, existen 4.2 millones de unidades económicas en México. De este universo, el 99,8% son consideradas pequeñas y medianas empresas (PYMES), las cuales aportan 42% del producto interno bruto (PIB) y generan el 78% del empleo en el país

En México las pequeñas suman 174,800 y representan 15.3% de empleabilidad; por su parte, las medianas llegan a 34,960 y generan 15.9% del empleo.

Las PYMES se concentran en actividades como el comercio, los servicios y la industria artesanal, al igual que en trabajos independientes.

Se trata de la evolución de la evaluación para el concepto de competencia, a través de una contextualización genérica. Afirmo que la evaluación profesional emerge en el escenario contemporáneo como un elemento importante en la composición de los factores que rigen la competitividad de los países, de las organizaciones y de individuos (Arruba, 2000). ¿y?

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La dinámica competitiva de los tiempos modernos demanda a la gerencia de las PYMES, contar con competencias adaptadas a la realidad del mercado, que permitan el éxito de sus negocios y el cumplimiento de su misión.

Dirube (2008, p. 107), menciona que la gerencia por competencia abarca: *“conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables a su desempeño, a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo”*. Esta gerencia permite contar con personal competente, y puede ser considerado como una condición necesaria, aunque para (Mc Gregor, Tweed, & Pech, 2004) no es suficiente para ayudar que las empresas alcancen sus objetivos y metas.

Un aspecto necesario para desarrollar este trabajo de investigación es conocer el papel que actualmente lleva a cabo la gerencia, es su nivel de competencias en los marcos de la dirección conocida como “competencias directivas” y su papel en el mejoramiento de los recursos humanos.

Por lo anterior, vale la pena preguntarse ¿Qué actividades son aplicadas por la gerencia en la gestión de sus negocios que permitan identificar los elementos que favorecen su trabajo? ¿Cuál es la gestión ejercida por el gerente de las PYMES del municipio de Bacalar?, ¿está enfocada a los actuales requerimientos en materia de gestión por competencias? ¿Cuáles son las necesidades del perfil actual del empresario de las PYMES del municipio Bacalar, en cuanto a conocimiento, actitudes y habilidades para lograr contar con un perfil por competencias?

Los gerentes actuales deben de contar con una serie de competencias que fortalezcan no solo su gestión en forma individual, sino que involucren con estas mismas a todo el talento humano que tiene a su cargo.

Los gerentes de las PYMES deben de contar con competencias gerenciales en la forma de como la organización piensa y opera, para poder exigir a los trabajadores con conocimiento como desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio.

El dinamismo del mercado obliga a quienes hacen carrera gerencial o aspiran ocupar puestos de mayor responsabilidad organizacional a adecuar sus competencias en cantidad y calidad. Entre éstas destacan la organización, el trabajo bajo presión y la comunicación.

## **JUSTIFICACIÓN.**

El conocimiento es la principal fuente de generación de valor de las organizaciones por lo que los gerentes tienen que desarrollar las competencias necesarias para identificar, medir y evaluar el valor de las organizaciones.

El comportamiento de desarrollo entre la gestión del capital humano y la gestión organizacional teniendo enfoques de objetivos, estrategias entre ellos y la dirección estratégica integrada a la gestión del conocimiento, gestión del talento, la gestión del capital intelectual, el aprendizaje organizacional y la gestión de competencias.

Walo (2000) y Mc Gregor et al. (2004), afirman que las competencias que necesitan desarrollar los gerentes en este siglo no son las que están escritas en los libros de texto, Barhem, Younies, & Smith (2011), argumentan que el manejo de las competencias, no se puede percibir como un sistema lógico sino como un manejo holístico.

En la actualidad se requiere de gerentes con habilidades para lograr resultados competitivos: excelentes interrelaciones con sus colaboradores, proveedores, clientes, y todos aquellos que intervienen en la cadena de valor además debe poseer conocimientos prácticos en temas económicos, financieros, comerciales, jurídicos, de mercadeo, de gestión humana, y dominar dos o más idiomas (Tobón, 2009).

El reto de la innovación exige de la gerencia aprendizaje y desarrollo de nuevos conocimientos, lo que nos lleva a determinar que las competencias fundamentales para la viabilidad de la gestión empresarial están referidas a la capacidad de la gerencia para adquirir conocimiento, adaptarse y cambiar, incluso adelantarse a los cambios (Ramírez, 2005).

La gerencia por competencias implica la adopción de un enfoque que supere el tradicional enfoque del rasgo de personalidad, lo que se fundamenta en una serie de importantes ventajas, tanto para la organización como para la persona (Bateman y Snell, 2005).

El concepto de competencia busca, por un lado, una mayor exactitud en las predicciones que se hacen sobre el rendimiento futuro de las personas y su trabajo; y por otro, una mayor validez aparente en las técnicas e instrumentos de evaluación es como se llega a la adopción del concepto de competencia en el mundo empresarial (Alles, 2005). (Armenteros, García, & Negrin, 2008)

Por esta razón, surge la necesidad de realizar el presente proyecto de investigación, que permitirá cumplir y proponer acciones para alcanzar el objetivo de ofrecer a las PYMES información que le permita identificar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, con la ayuda de un modelo de competencias para la gerencia, podrán enfrentar los cambios de estructura que actualmente requiere este tipo de empresa, y obtener resultados de calidad y productividad en sus negocios.

Los resultados obtenidos permitirán crear un modelo por competencias que sirva de apoyo a las gerencias de las PYMES de los estados que intervienen en la investigación.

Las empresas tienen el reto de sobrevivir, crecer, prosperar y ser rentables en un entorno turbulento por sus complejas relaciones, imponiéndoles operar con niveles de eficiencia, así como ágilmente a fin de construir cadenas de valor, eliminando barreras internas, para orientarse por entero a lo verdaderamente fundamental: sus relaciones con sus audiencias claves, es decir, con los clientes, socios, proveedores, trabajadores y el gobierno.

## **OBJETIVO GENERAL**

Determinar las competencias gerenciales de los empresarios para la competitividad de las PYMES en el municipio de Bacalar

### **Objetivos específicos**

- Identificar y definir las competencias de los gerentes que existen en las PYMES del municipio de Bacalar.
- Enumerar los elementos que integran las competencias gerenciales de las PYMES.

- Determinar el nivel de conocimiento respecto a los modelos de competencia que se debe tener para el óptimo desarrollo y gestión de las PYMES del municipio de Bacalar.
- Analizar las variables que integran el modelo basado en competencias para la gestión empresarial en el municipio de Bacalar.

## **HIPÓTESIS**

H.1. Las competencias gerenciales conllevan a una buena administración, en relación con la gestión organizacional, planeación estratégica, administración estratégica, capital humano, globalización y competitividad empresarial

H.0. Las competencias gerenciales no conllevan a una buena administración, en relación con la gestión organizacional, planeación estratégica, administración estratégica, capital humano, globalización y competitividad empresarial

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿Qué aspecto tienen las empresas PYMES en Bacalar respecto a su competencia gerencial?

¿Cuáles son las características de las empresas PYMES en Bacalar?

¿Qué integran a las PYMES en Bacalar?

¿Qué grado de competencia gerencial tienen las PYMES en Bacalar?

¿Qué resultado tienen las empresas PYMES en su vida gerencial?

¿Qué factores integran el modelo de gestión en competencias en Bacalar?

¿Cuáles son las características de los gerentes de las PYMES en Bacalar?

## **ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **ALCANCES**

El problema de la evaluación de las competencias directivas ha sido poco explorado desde el punto de vista de las investigaciones científicas. Sin embargo, el enfoque basado en competencias descubre una alternativa para su mejoramiento ya que actualmente solo son declaradoras en las competencias grupales. Por lo que esta investigación pretende ser parte

de la investigación científica buscando conocer las competencias gerenciales tan poco estudiadas y evaluadas.

### **LIMITACIONES**

La investigación se centra en el área geográfica del Municipio de Bacalar y especialmente en el poblado del mismo nombre, y es por lo tanto la limitación que tiene ya que los resultados solo podrán ser considerados para esta área geográfica y bajo las condiciones del presente trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO**

El término de competencia a nivel mundial aparece hace más de veinte años para dar cuerpo a la idea del éxito profesional dentro de las organizaciones. En otras palabras, no existe oposición entre aptitudes e inteligencia con competencias; ya que estos conjuntos de cualidades son necesarias para ejercer con éxito la actividad profesional (Alles, 2005).

En la última década, las competencias han adquirido presencia dentro de la gestión de recursos humanos. Tienen antecedentes desde hace muchos años, principalmente en países como: Inglaterra, Estados Unidos, Alemania y Australia (Bateman y Snell, 2005).

Las competencias aparecen primeramente relacionadas con los procesos productivos en las empresas, particularmente en el campo tecnológico, en donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acelerado. Por esta razón, se presentó la necesidad de capacitar de manera continua al personal (Benavides, 2001, Koenigsfeld, Young, Perdue, & Woods, 2012)

Las PYMES tienen una participación importante en la economía de México adicionando su aportación en la generación de empleo, por lo que su crecimiento y desarrollo depende en gran medida del apoyo y las estrategias que el gobierno implemente para fortalecerlas y que les garantice su existencia permanente. Por otra parte, las PYMES deben adoptar la competitividad como una constante mejora de su desempeño de todas las áreas que la integran, ya que la competitividad no es una vez, sino una constante en las empresas que desean alcanzar sus objetivos

Para Hellriegel, Jackson, & Slocum, (2002), las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones.

Al respecto, es relevante señalar que éstas son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son heterogéneos.

Esta diversa forma de contemplar las facetas del conocimiento, ha dado origen a diversas listas de competencias gerenciales, una de las más populares es la presentada por Levy, Varela, & Abad, (2006) citada en Vásquez, (2005), quien plantea una serie de competencias universales, éstas son: presentación oral, comunicación oral, comunicación escrita, análisis de problemas, comprensión de los problemas organizacionales así como de los problemas de fuera de la organización, planificación, organización, delegación, control, desarrollo de los subordinados, sensibilidad, autoridad sobre individuos, autoridad sobre grupos, tenacidad, negociación, vocación, sentido común, creatividad, toma de riesgos, decisión, entre otros.

Según Alles (2005), plantea una clasificación basada en los niveles de adquisición de las diferentes competencias en el proceso de evolución profesional de los colaboradores de una organización en sus tres niveles: jóvenes sin experiencia laboral, personas con experiencia e historial laboral y ocupantes de niveles ejecutivos. La misma está conformada por dos categorías, estas son: las básicas y diferenciales. En este sentido, la investigadora ha creído conveniente seleccionar esta clasificación, por considerarla pertinente con el contexto de estudio.

Competencias básicas: Son conocimientos, habilidades, destrezas, así como actitudes básicas en el individuo, de cuyo desarrollo generalmente, se ocupan los procesos de formación en la sociedad, los cuales resultan preparatorias para su evolución profesional y un desempeño eficaz. La misma está compuesta por las siguientes categorías: Adaptabilidad, flexibilidad, capacidad de aprendizaje, dinamismo, habilidad analítica, iniciativa, modalidades de contacto, responsabilidad, tolerancia a la presión, trabajo en equipo e integridad.



Competencias diferenciales: Estas distinguen a las personas de niveles superiores de desempeño, pueden desarrollarse alternando períodos de trabajo y enseñanza, así como, en sistemas más informales de aprendizaje organizacional. Por tanto, Alles (2005), presenta una clasificación amplia en cuanto a las competencias diferenciales: colaboración, juicio, empowerment (empoderamiento), nivel de compromiso, orientación al cliente, desarrollo de su equipo, habilidades mediáticas, liderazgo para el cambio, pensamiento estratégico y relaciones públicas.

Por su parte Barhem et al. (2011), mencionan que las competencias gerenciales se reflejan en comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, las cuales las convierte en más eficaces en el desempeño de su cargo. Los mismos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.

La dinámica competitiva de los actuales escenarios empresariales, presentan características relevantes. La velocidad con que se modifican las condiciones del entorno en el que se mueven las organizaciones; tales como nuevas tecnologías, nuevos competidores y clientes más exigentes, demanda un estilo gerencial capaz de interpretarlos, y el desarrollo de estrategias y acciones que permitan aprovechar las oportunidades, para conquistar nuevos mercados (Koenigsfeld et al., 2012).

Las PYMES empresas son aquellas entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal.

Aunque se calcula que nueve de cada 10 empresas en México, entran en la categoría de pequeñas y medianas empresas (PYMES) y que éstas, son responsables del 50% de la economía nacional; alrededor del 80% de ellas mueren antes de cumplir su primer año de vida, (Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática (INEGI), 2010).

El porqué del éxito o fracaso de estas empresas, exige un análisis más profundo al considerar según datos del INEGI (2010), que en México hay un estimado de 4.5 millones de PYMES que aportan el 64% de la fuerza laboral y contribuyen con el 70% del Producto Interno Bruto (PIB). A esto hay que sumar el hecho de que el 65% son de carácter familiar; más del 80%

no cuenta con algún tipo de certificación; cerca de 50% no utiliza técnicas en calidad o productividad; sólo 24% maneja alguna licencia o patente y el 83% omite realizar actividad alguna para consolidar su presencia en el exterior. Se debe considerar que la mayoría son empresas de un solo dueño; los locales utilizados son rentados, casi un tercio emplea entre una y dos personas, casi la mitad se financia con recursos de familiares y para casi todas, sus clientes son consumidores locales.

Actualmente una de las formas más eficaces de clasificar a las PYMES en México se encuentra en el Artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeñas y Mediana Empresa (Congreso, 2015), de acuerdo a ella se clasificaran de acuerdo al número de trabajador con los que se cuenten las micro empresas tienen de 0 a 10 trabajadores, la pequeña de 11 a 50 trabajadores y la mediana de 51 a 250 trabajadores .

Las PYMES tienen grandes ventajas como su capacidad de adaptabilidad gracias a su estructura pequeña, su posibilidad de especializarse en cada nicho de mercado ofreciendo un tipo de atención directa y finalmente su capacidad comunicativa.

Actualmente las empresas de México, en especial las PYMES, adolecen de competencias gerenciales en su gestión empresarial, que les reporten un mejor comportamiento y habilidades más efectivas para realizar cambios en estrategias, programas, estructuras, etc. que les permitan mejor adaptación, y así poder anticiparse a los cambios que pueden afectarle (Longenecker et al., 2009).

Estas competencias basadas en conocimientos, habilidades, y técnicos administrativos que contribuyan a la permanencia, desarrollo, competitividad y conquista de los mercados. (Varela, 2002)

Los conocimientos del sector empresarial deben de estar motivados por los cambios de las empresas de acuerdo a las competencias que el capital humano para ejercer mejor sus actividades dentro de las empresas, los gerentes tienen que poseer estos conocimientos para sobre la organización Meisel, Bermeo, & Oviedo, (2006) expresan que el éxito de las empresas es la innovación, como estrategia, la productividad como indicador de eficiencia empresarial y la competitividad como factor de supervivencia de los mercados.

Meisel, et, at (2006), definen el conocimiento organizativo *“como aquel conocimiento de que dispone una organización en relación con diversos procesos, productos, servicios y clientes que vienen dados por el conjunto colectivo de conocimiento de los empleados”*.

En la actualidad la MiPYMES tienen que tener un fortalecimiento en su estructura administrativa preponderantemente en los procesos de la mercadotecnia, siendo un área de gestión suficiente para poder generar, comunicación y entrega de valor no solo en el mercado local sino en el mercado internacional, ya sea industrial o de consumo (López, 2016).

Para López, (2016), las competencias gerenciales *“son el gran desafío con que se encuentra la productividad, la ética, la actualización cognitiva, en la toma de decisiones”*, sin embargo para el contexto internacional se pueden agragar las competencias que a continuación se mencionan *“el humanismo, la orientación al logro, la gestión comercial, el manejo de los idiomas, el manejo integral de la tecnología de información y comunicación (TIC), y el liderazgo”*.

Martínez, (2007), considera que la palabra gerencia aparece como una traducción de la palabra inglesa “management” pero también significa administración, gerencia, gobierno, gestión de cuerpos directivos, manejo de recursos financieros, humanos y director de empresas.

El determinar cuáles son las competencias que una empresa necesita para alinear gente con estrategias, cuál es la mejor forma de desarrollarlas, como se evalúan, son planteamientos que deben realizar y responder los líderes encargados de las organizaciones (Gonzalez, 2007).

Los gerentes son determinantes en las organizaciones de todos tamaños, pueden crear oportunidades para empleado, juzgar el desempeño con exactitud y fomentar al máximo la mayoría de la productividad. Cuando el gerente logra estos valiosos resultados, la gente que está bajo su responsabilidad puede llegar a ser muy productiva. (Marchant, 2005).

Es preciso exponer que los gerentes son determinantes en organizaciones de todas dimensiones, ya que logran establecer situaciones favorables para los colaboradores, calificar el trabajo con precisión y promover la mejora de la productividad. Cuando el gerente consigue estos excelentes resultados, las personas pueden llegar a ser muy fructíferas, por lo tanto, es preciso comprobar cuáles son las habilidades que describen realmente al gerente (Reyes, 2016).

Para Leyva, Hernández, & Ortega, (2011), las habilidades gerenciales *“son las destrezas que poseen los jefes, gerentes y dueños de las empresas para dirigir de manera*

*eficiente y productiva al personal de su empresa, para lograr los objetivos organizacionales”, dichas habilidades gerenciales son las siguientes:*

- ✓ Comunicación
- ✓ Liderazgo
- ✓ Motivación
- ✓ Negociación
- ✓ Toma de decisiones.

Los gerentes deben de tener competencias sobre comunicación estratégica ya que constituye una herramienta indispensable, además puntualiza que comunicar es un proceso complejo por los factores y componentes que intervienen, dentro de los cuales se debe mencionar el mensaje, tipo de mensaje a transmitir, canal, estrategia comunicacional y evaluar efectivamente a los receptores para comprobar si el mensaje su comprendido para enmarcar la toma de decisiones (Paz, Paz, & Kadi, 2017).

Las decisiones estratégicas es un conjunto de comportamiento eficaz en el mercado implica desarrollar programas en casi todas las áreas de operación de la empresa, este es un habilidad o destreza de los gerentes dentro de las organizaciones porque suele ser la toma de decisiones del conocimiento de la mercadotecnia y ventas, la logística tanto interna como externa desarrollo de productos, capacitación, desarrollo de procesos de sistemas de producción, desarrollo y administración de los recursos humanos y finanzas (CEPAL, 1988).

Sallenave, (2002) considera que *“todos los gerentes deben de estar capacitados para pensar como gerentes integrales en la MIPYMES, maxime cuando prácticamente todas las responsabilidades recaen en el gerente.*

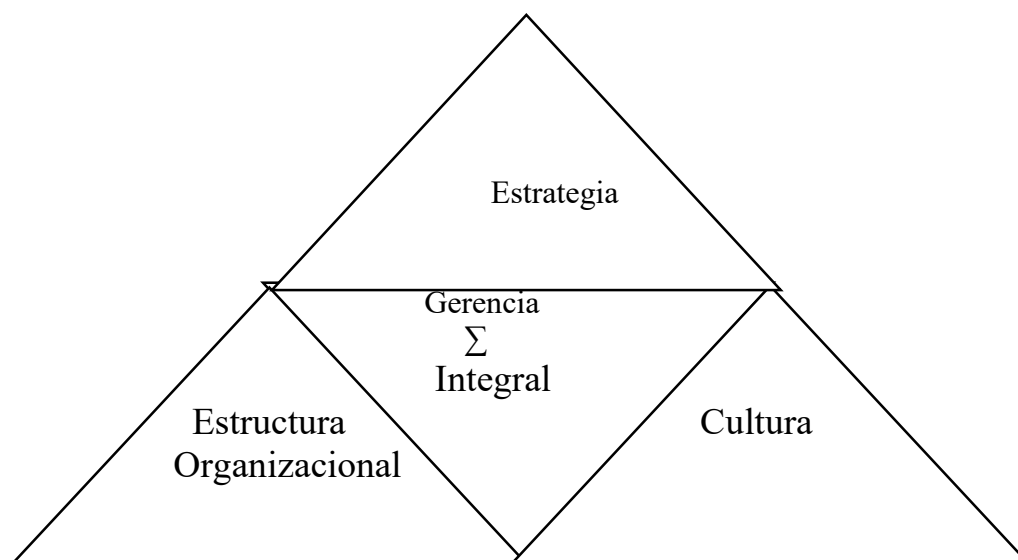
Sallenave, (2002), agrega que la *“gerencia integral es el arte de relacionar todas la facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad”*

Los esfuerzos que se realizan en áreas específicas de la organización, no solo especifican a esta sino que produce efectos colaterales de las demas áreas de gestión. (Melo & Fonseca, 2014).

La organización o estructura organizacional, para llevar a cabo la estrategia eficientemente y la cultura para dinamizar la organización y animar a sus colaboradores se ilustra en la Figura 1.

Figura 1

### Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia con datos de (Sallenave, 2002).

Los gerentes deben de tener la capacidad para decidir bien, el directivo debe cultivar la virtud de la prudencia, obteniendo así un conocimiento práctico y específico orientado a la acción (Deanine, 2010).

Medina, Armenteros, Guerrero, & Barquero, (2012) asumen que que la gestión de competencias trasciende en los marcos del área funcional “ *de recursos humanos que impacta en toda la organización, de ahí su integridad y el reto que constituye adoptar dentro de los paradigmas de dirección estratégica la gestión del conocimiento del talento, del capital intelectual y aprendizaje organizacional*”.

Leboyer (citada en Vásquez, 2005), quien plantea una serie de competencias universales, éstas son: presentación oral, comunicación oral, comunicación escrita, análisis de problemas, comprensión de los problemas organizacionales así como de los problemas de fuera de la organización, planificación, organización, delegación, control, desarrollo de los subordinados, sensibilidad, autoridad sobre individuos, autoridad sobre grupos, tenacidad, negociación, vocación, sentido común, creatividad, toma de riesgos, decisión, entre otros. Según Alles (2005), plantea una clasificación basada en los niveles de adquisición de las diferentes competencias en el proceso de evolución profesional de los colaboradores de una organización en sus tres niveles: jóvenes sin experiencia laboral, personas con experiencia e historial laboral y ocupantes de niveles ejecutivos. La misma está conformada por dos categorías, estas son: las básicas y diferenciales. En este sentido, la investigadora ha creído conveniente seleccionar esta clasificación, por considerarla pertinente con el contexto de estudio.

**Competencias básicas:** Son conocimientos, habilidades, destrezas, así como actitudes básicas en el individuo, de cuyo desarrollo generalmente, se ocupan los procesos de formación en la sociedad, los cuales resultan preparatorias para su evolución profesional y un desempeño eficaz. La misma está compuesta por las siguientes categorías: Adaptabilidad, flexibilidad, capacidad de aprendizaje, dinamismo, habilidad analítica, iniciativa, modalidades de contacto, responsabilidad, tolerancia a la presión, trabajo en equipo e integridad.

**Competencias diferenciales:** Estas distinguen a las personas de niveles superiores de desempeño, pueden desarrollarse alternando períodos de trabajo y enseñanza, así como, en sistemas más informales de aprendizaje organizacional. Por tanto, Alles (2005), presenta una clasificación amplia en cuanto a las competencias diferenciales: colaboración, juicio, empowerment (empoderamiento), nivel de compromiso, orientación al cliente, desarrollo de su equipo, habilidades mediáticas, liderazgo para el cambio, pensamiento estratégico y relaciones públicas.

Por su parte Barhem et al. (2011), mencionan que las competencias gerenciales se reflejan en comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, las cuales las convierte en más eficaces en el desempeño de su cargo. Los mismos son observables en la

realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos. Aunque se calcula que nueve de cada 10 empresas en México, entran en la categoría de pequeñas y medianas empresas (PYMES) y que éstas, son responsables del 50% de la economía nacional; alrededor del 80% de ellas mueren antes de cumplir su primer año de vida, (Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática (INEGI), 2010).

El porqué del éxito o fracaso de estas empresas, exige un análisis más profundo al considerar según datos del INEGI (2010), que en México hay un estimado de 4.5 millones de PYMES que aportan el 64% de la fuerza laboral y contribuyen con el 70% del Producto Interno Bruto (PIB). A esto hay que sumar el hecho de que el 65% son de carácter familiar; más del 80% no cuenta con algún tipo de certificación; cerca de 50% no utiliza técnicas en calidad o productividad; sólo 24% maneja alguna licencia o patente y el 83% omite realizar actividad alguna para consolidar su presencia en el exterior. Se debe considerar que la mayoría son empresas de un solo dueño; los locales utilizados son rentados, casi un tercio emplea entre una y dos personas, casi la mitad se financia con recursos de familiares y para casi todas, sus clientes son consumidores locales.

La dinámica competitiva de los actuales escenarios empresariales, presentan características relevantes. La velocidad con que se modifican las condiciones del entorno en el que se mueven las organizaciones; tales como nuevas tecnologías, nuevos competidores y clientes más exigentes, demanda un estilo gerencial capaz de interpretarlos, y el desarrollo de estrategias y acciones que permitan aprovechar las oportunidades, para conquistar nuevos mercados (Koenigsfeld et al., 2012).

Actualmente las empresas de México, en especial las PYMES, adolecen de competencias gerenciales en su gestión empresarial, que les reporten un mejor comportamiento y habilidades más efectivas para realizar cambios en estrategias, programas, estructuras, etc. que les permitan mejor adaptación, y así poder anticiparse a los cambios que pueden afectarle (Longenecker et al., 2009).

Estas competencias basadas en conocimientos, habilidades, y técnicos administrativos que contribuyan a la permanencia, desarrollo, competitividad y conquista de los mercados. (Varela, 2002).

La dinámica competitiva de los actuales escenarios empresariales, presentan características relevantes. La velocidad con que se modifican las condiciones del entorno en el que se mueven las organizaciones; tales como nuevas tecnologías, nuevos competidores y clientes más exigentes, demanda un estilo gerencial capaz de interpretarlos, y el desarrollo de estrategias y acciones que permitan aprovechar las oportunidades, para conquistar nuevos mercados (Koenigsfeld et al., 2012).

Actualmente las empresas de México, en especial las PYMES, adolecen de competencias gerenciales en su gestión empresarial, que les reporten un mejor comportamiento y habilidades más efectivas para realizar cambios en estrategias, programas, estructuras, etc. que les permitan mejor adaptación, y así poder anticiparse a los cambios que pueden afectarles (Longenecker et al., 2009).

Estas competencias basadas en conocimientos, habilidades, y técnicos administrativos que contribuyan a la permanencia, desarrollo, competitividad y conquista de los mercados. (Varela, 2002).

Según Porter, (1998), Los cinco factores determinan la rentabilidad de la industria porque influyen en los precios, costos y en la inversión que deben realizar los empresarios, dicho de otra manera, competitividad es igual a productividad, y bajo esta premisa las empresas tienen que demostrar que su negocio genera alta productividad, que los administradores poseen capacidad de negociación para conseguir los mejores precios, que pueden influir en la preferencia de los clientes, además de posicionar la marca de sus productos en el mercado.

Dentro de la psicología laboral y organizacional, el concepto de competencias surgió como una manera de determinar las características que deben tener los empleados para que las empresas puedan alcanzar altos niveles de productividad y rentabilidad. (Tobón, 2006)

Por ende, el concepto de competencias se puede evaluar por medio de las características que tengan los gerentes y como lleven a cabo el manejo y administración de los recursos.

Ibarra (2000), define competencia como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente



de conocimientos, habilidades o destreza en abstracto. La competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser.

Las competencias que integren los gerentes de las empresas no se definen o evalúa únicamente con conocimientos y habilidades sino en el saber actuar y afrontar conforme a sus conocimientos y llevar a cabo la empresa.

### **CAPÍTULO 3 MARCO CONCEPTUAL**

Es considerada PYME aquella empresa que posee entre 1 y 250 empleados; aunque varían en su nivel de facturación de cada empresa. Las características para determinar a una PYME son

Empresas heterogéneas y diversas, son independientes y cumplen un papel fundamental en la economía del país, los costos de inversión no son elevados y pueden convivir y producir en el mismo lugar.

Según El instituto nacional de estadística existen 885 PYMES en Bacalar. Las principales características de una PYME es el capital propiciando por una o dos personas que establecen una sociedad, los dueños de la empresa administran su empresa, su número de trabajadores va de 16.250 personas, utilizan más maquinaria y equipo, está en proceso de crecimiento.

Bacalar es uno de los 11 municipios que forman parte del estado de Quintana Roo, México. El 17 de febrero del año 2011 Bacalar es nombrado oficialmente como municipio por la legislatura del estado de Quintana Roo, con cabecera municipal la ciudad de Bacalar. . (Periodico oficial del estado de Quintana Roo, 2011)

Bacalar es una población cuyo origen se remonta a la época prehispánica. Entre los años 400 y 500 D.C., era el asentamiento principal de la provincia de Uaymil, Ziyancaan Bakhalal (“Laguna rodeada de carrizos donde nace el cielo”), vio llegar a los conquistadores españoles en 1528, y se convirtió en Nueva Salamanca de Bacalar en 1545, bajo el mando de

Melchor Pacheco”. (Barragán Rábado, Castillo Buenfil, Gómez Cortés , Poot Campos , & Segura Poot , 1991)

En el año de 1545 lo que era el territorio de Siyancaan Bakhhalal pasa a formar parte de los españoles, los cuales establecen la Villa de Salamanca. Para el año de 1639 todo Chetumal se encontraba en rebelión frente a los españoles, solo Bacalar se encontraba aún bajo el control de estos, sin embargo, la población estuvo a punto de desaparecer por los constantes ataques de piratas provenientes de Francia, Inglaterra, Holanda que se disputaban el control de la zona y de la explotación del palo de tinte. A causa de los múltiples ataques que se realizaban en la zona se decidió edificar a las orillas de la laguna de Bacalar el Fuerte de San Felipe. (ROSAS, 1994)

El fuerte de San Felipe comenzó a construirse en 1727, poco después de que el mariscal de campo Antonio de Figueroa y Silva decidiera inyectar nueva vida a la villa trayendo colonos desde España. (A. XACUR, HAY AMAYA, & CARMICHEL, 1982)

El sistema educativo en Bacalar durante años se ha basado exclusivamente en la educación a nivel primaria, hasta en el año 1970 todavía era necesario el estudiar el nivel secundario fuera la ciudad a otras entidades en los estados de Campeche, Yucatán, Tabasco y hasta Veracruz.

Bacalar es el pueblo mágico con 11 mil 473 personas presentan un problema en rezago educativo. El estado de Quintana Roo, celebra convenios con instituciones educativas los niveles iniciales, medio y superior, para abatir los niveles de rezago educativo que existen en el municipio de Bacalar, pues ocupa actualmente uno de los más altos niveles.

Javier Novelo Ordoñez, director de la dependencia, señaló que el municipio bacalareño registra un índice del 10.8% en rezago, lo que significa que 11 mil 473 personas presentan este problema, de los cuales dos mil 900 no saben leer ni escribir, cuatro mil 315 no terminaron su primaria y cuatro mil 258 su educación secundaria, de un total de 28 mil personas mayores de 15 años que habitan en este municipio. Dijo que el propósito del IIEEA, es atender la educación básica, mediante la alfabetización de personas del nivel primaria y secundaria, a través de programas que llevan a cabo de manera permanente y otros que se están implementando.

Los jóvenes quintanarroenses que desean profesionalizarse en educación física ya no tendrán que trasladarse a estados vecinos, como Yucatán y Campeche, pues el Centro Regional de Educación Normal (CREN) de Bacalar ya contará con esta opción a partir del próximo ciclo escolar, en respuesta a la necesidad de diversificar la oferta educativa de esa



institución.

El director del plantel, Ángel Damián Sabido Ojeda, dio a conocer que entre los proyectos a corto plazo, se encuentran: ofrecer dicha carrera a partir del próximo ciclo escolar, y posteriormente, implementar diplomados y maestrías para algunos semestres, todo

encaminado a mantener una formación continua a los docentes.

En Quintana Roo, el grado promedio de escolaridad de la población de 15 años y más es de 9.6, lo que equivale a poco más de secundaria concluida.

En Quintana Roo, 4 de cada 100 personas de 15 años y más, no saben leer ni escribir. (INEGI, 2015)

Bacalar fue nombrado como “Pueblo mágico” el 27 de febrero del 2007 (Magaña, 2017), logrando de esta forma obtener apoyos por parte de la Secretaria de Turismo Federal para la promoción internacional.

Según la secretaria de turismo, un pueblo mágico es una localidad la cual cuenta con diversos atributos como los son sus leyendas, historia o hechos trascendentales, y diversos atractivos de los cuales destaca la conservación de su arquitectura, estas son una gran oportunidad para el aprovechamiento turístico. Obtener el título de “pueblos mágicos” le permite a la localidad acceder a presupuesto para la realización de obras públicas y mayor seguridad para la localidad

Bacalar es un lugar con mucha historia y parte de esta se encuentra conservada en el museo del fuerte de San Felipe, también es posible visitar el canal de los piratas, el cenote azul, la casa de la cultura que su construcción data del siglo XIX (Arduinna, S.A., s.f.), en

*Logotipo 1 Pueblos mágicos.*

*fuentes: secretaria de turismo (2015)*

el cual se ofrecen diversos talleres, la iglesia de San Joaquín en la cual en su interior

cuenta con murales que narran la guerra de Castas , además de la laguna de Bacalar, también conocida como “laguna de los 7 colores”

El turismo propiamente dicho, nace en el siglo XIX, como consecuencia de la revolución industrial, con desplazamientos cuya intención inicial es el ocio, descanso, cultura, conocimiento, salud, negocio o relaciones interpersonales.

“La última definición de turista aceptada por la OMT tras su conferencia de unificación de criterios estadísticos celebrada en 1993 en Ottawa establece que:

Un turista es aquella persona que se desplaza de su lugar habitual de residencia a otro, por un periodo superior a 24 horas y menor de un año, sin integrarse en el sistema laboral o académico de la zona de destino” (de Borja Solé, Casanova Pla, & Bosch Camprubí, 2002)

Un turista es aquella persona que se traslada de su entorno habitual a otro punto geográfico estando ausente más de 24 horas y realizando pernoctación en otro punto geográfico.

Las características que lo definen como turista no responden a un solo aspecto, por ejemplo, el cultural. Aquella persona que visita distintos puntos de su país, o del planeta, y que lo hace ‘para aprender más o aumentar su conocimiento cultural es turista. Sin embargo, una persona que visita por motivos de salud puede cumplir con otras características que lo definen como turista sin embargo, no visitó un lugar para aumentar su conocimiento, ni para aprender más. (Hartmann)

El turismo es considerado como la combinación de actividades servicios e industrias que suministran una experiencia de viaje como transporte, alojamiento, alimento, instalación entre otros. En México la ley federal de turismo define al turista como la persona que viaja desplazándose temporalmente fuera de su lugar de residencia habitual y que utilice algunos servicios turísticos a que se refiere esta ley.

## **1.1 Socio demográfico**

La colonia Felipe Díaz es una localidad del municipio de Bacalar, en Quintana Roo, y abarca un área cercana a 70 hectáreas

Población

Antecedentes históricos de Bacalar

Se sabe que los primeros asentamientos en la península de Yucatán datan de los años 500 a 300 A.C (SEP,1993) Tras divisiones de la península de Yucatán, en 1902 se crea el territorio de Quintana Roo, con su extensión actual. El 4 de abril de 1974 se declara el estado libre y soberano de Quintana Roo con 7 municipios: Othón Pompeyo Blanco, Felipe Carrillo Puerto, José María Morelos, Benito Juárez (Con la ciudad de Cancún), Lázaro Cárdenas, Cozumel e Isla Mujeres, creándose Solidaridad como el octavo municipio en la década de los años noventa.

La península de Yucatán está conformada por los estados de Campeche, Yucatán y Quintana Roo, localizada en la región sureste de la República Mexicana, siendo el estado de Quintana Roo frontera con los países de Guatemala y Belice. Estado Quintana Roo, se encuentra en una extensión de 32,585 KM, siendo el municipio de Othón P. Blanco el más extenso, en el que se encuentra ubicada la comunidad de Bacalar localizada 18°40'37" de latitud norte y 88°23'31" de longitud oeste a una altitud de 10 metros sobre el nivel del mar, a unos 25 kilómetros de Chetumal. En el municipio de Othón P. Blanco se encuentra la mayor parte de la población con el 58.4%, siguiendo en importancia Bacalar con el 4.4% y el resto de la población se distribuye en toras pequeñas localidades y en rancherías dispersas en el territorio municipal, según el censo general de población y vivienda (INEGI, 2000)

En Felipe Díaz habitan alrededor de 800 personas en 200 casas, siendo una de las colonias menos pobladas de Quintana Roo. Se registran 113 habitantes por km<sup>2</sup>, con una edad promedio de 23 años y una escolaridad de 9 años cursados.

Los hogares de la zona tienen un nivel socioeconómico tipo C, con un ingreso por hogar estimado en MXN \$29,000 y de MXN \$8,000 por persona. Es de las colonias de mayor ingreso en Quintana Roo.

De las 720 personas que habitan en Felipe Díaz, 200 son menores de 14 años y 190 tienen entre 15 y 29 años. Cuando se analizan los rangos etarios más altos, se contabilizan 260 personas con edades de entre 30 y 59 años, y 70 de más de 60 años.

## **CAPÍTULO 4 METODOLOGÍA**

El enfoque será cuantitativo, descriptivo y transversal, ya que el propósito de la investigación es determinar cuáles son las competencias gerenciales con las que cuentan los gerentes de Bacalar, y el estudio no pretende manipular variables para analizar las consecuencias de esta acción, para la obtención de la información primaria se aplicara un cuestionario elaborado por la Red MiPYMES del Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX), para la obtención de la información secundaria se consultaran libros y revistas especializadas así como páginas web como como ejemplo la de INEGI, para conseguir los datos estadísticos que conformaran esta investigación.

### **Selección de la muestra.**

El estudio se llevará a cabo en PYMES del municipio de Bacalar. Los sujetos de estudio serán gerentes de estas empresas PYMES.

El tipo de muestra será convencional simple ya que no existe un padrón estadístico de las PYMES del municipio de Bacalar que nos indique un número exacto, para ser tomado como referencia.

Se aplicará el análisis descriptivo de frecuencias para obtener los resultados demográficos, y se realizará un análisis factorial para determinar las competencias gerenciales con las que cuentan los empresarios de Bacalar Quintana Roo.

Se realizará un muestreo piloto aplicado 20 encuestas para conocer los resultados de comprensión de la encuesta por los gerentes entrevistados.

Análisis descriptivo. - Este estudio se dirige fundamentalmente a la descripción de fenómenos sociales o educativos en una circunstancia temporal y especial determinada. Los diferentes niveles de investigación difieren en el tipo de pregunta que pueden formular. Mientras en las investigaciones exploratorias no se plantean preguntas que conduzcan a problemas precisos, sino que se exploran áreas problemáticas, en este nivel las preguntas están guiadas por esquemas descriptivos y taxonomías; sus preguntas se enfocan hacia las variables de los sujetos o de la situación (Caus, 2015).

Análisis Factorial. - Es una técnica utilizada para descubrir agrupaciones de variables de tal forma que las variables de cada grupo están altamente correlacionadas, y los grupos están relativamente correlacionadas. De este modo se consigue reducir un número de variables correlacionadas a un número inferior de factores no correlacionados que permiten explicar la mayor parte de la variabilidad de cada una de las variables (Montoya, 2007).

El modelo matemático del análisis factorial “supone que cada uno las  $p$  variables observadas en función de un número  $m$  factores comunes ( $m < p$ ) más un factor específico único”, Tanto los factores comunes como específicos no son observables y su determinación e interpretación es el resultado del análisis factorial. (Montoya, 2007).

$$X_1 = I_{11}F_1 + I_{12}F_2 + I_{1m}F_m + e_1$$

$$X_2 = I_{21}F_1 + I_{22}F_2 + I_{2m}F_m + e_2$$

$$X_p = I_{p1}F_1 + I_{p2}F_2 + I_{pm}F_m + e_p$$

Fuente: (Montoya, 2007).

donde podemos expresar de forma matricial como:  $X = Lf + e$ .

$X$  es el vector de las variables originales.

$L$  es la matriz factorial. Recoge las cargas factoriales ò (saturaciones).

$I_{ih}$  Es la correlación entre la variable  $j$  y el factor  $h$ ,

$f$  es el vector de factores comunes.

$e$  es el vector de factores únicos

Fuente: (Montoya, 2007).

El análisis factorial consta de cuatro fases características:

- 1) El cálculo de una matriz capaz de expresar la variabilidad conjunta de todas las variables.
- 2) La extracción del número óptimo de factores.
- 3) La rotación de la solución para facilitar su interpretación
- 4) La estimación de las puntuaciones de los sujetos en las nuevas dimensiones.

El cuestionario aplicado se somete al análisis de fiabilidad o de Cronbach.

El coeficiente de Cronbach se expresa como sigue (Ledezma, Molina, & Valero, 2002)

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum S_t^2}{S_{sum}^2} \right)$$

**Donde:**

**k** es el número de ítems de la prueba.

**S<sup>2</sup>** es la varianza de los ítems (desde 1...t).

**S<sup>2</sup><sub>sum</sub>** Es la varianza de la prueba total.

Oviedo & Campos, (2005) definen la confiabilidad como “*el grado en que un instrumento de varios ítems mide consistentemente una muestra de población*”. La medición consistente se refiere al grado en que una medida esta libre de errores.

El análisis de Alfa Cronbach es el instrumento que se aplica en esta investigación a 72 empresas y da como resultado el 97.2 por lo que se considera confiable para la obtención de los resultados de la investigación de acuerdo con (Oviedo & Campos, 2005) (Ver tabla 1).

Tabla 1  
**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	70	97.2
	Excluidos <sup>a</sup>	2	2.8
	Total	72	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018

Para constatar la fiabilidad del documento de medición y recolección de datos se hace uso de la herramienta estadística Alfa de Cronbach, que arroja un resultado de 0.972, dicho análisis indica que de .70 a .90 son los límites de fiabilidad por lo que la encuesta aplicada se encuentra dentro de los límites de fiabilidad requeridos (Ver tabla 2) (Oviedo & Campos, 2005).

Tabla 2  
**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.972	44

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre 2018



## CAPITULO 5

### 1.2 RESULTADOS

En este capítulo se analizan los resultados que validan la investigación de acuerdo con las respuestas que emitieron los entrevistados durante la encuesta que se les aplicó en diciembre de 2018. Se recuerda que los resultados obtenidos sólo se pueden utilizar para el poblado de Bacalar, municipio de Bacalar Quintana Roo.

#### Perfil del ejecutivo

El resultado del género, el 47.2% de los entrevistados pertenecen al género masculino que nos indica que existen más gerentes del género femenino en el poblado de Bacalar (ver tabla 3)

**Tabla 3**

#### Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	masculino	34	47.2	47.2	47.2
	femenino	38	52.8	52.8	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018.

El 56% de los gerentes de las PYMES en el poblado de Bacalar tienen entre 25 y 35 años (ver tabla 4)

**Tabla 4**  
**edad entrevistado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	menor de 25 años	11	15.3	15.3	15.3
	de 26 a 35 años	30	41.7	41.7	56.9
	de 36 a 45 años	23	31.9	31.9	88.9
	más de 45 años	8	11.1	11.1	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018.

El 45% de los gerentes de las PYMES en el poblado de Bacalar ostentan una escolaridad menor a la licenciatura (Ver tabla 5)

Tabla 5  
**escolaridad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	inferior a licenciatura	33	45.8	45.8	45.8
	licenciatura	30	41.7	41.7	87.5
	especialidad	6	8.3	8.3	95.8
	maestría	3	4.2	4.2	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018.

El 43% de los gerentes de las PYMES en Bacalar tienen menos de 5 años de experiencia en el ramo (ver tabla 6).

**Tabla 6**  
**años de experiencia**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	menos de 5 años	31	43.1	43.1	43.1
	de 6 a 10 años	36	50.0	50.0	93.1
	de 11 a 15 años	4	5.6	5.6	98.6
	más de 15 años	1	1.4	1.4	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018.

Analizando los datos estadísticos de la antigüedad de los gerentes en su centro de trabajo, los resultados estadísticos explican que se entrevistaron a 72 gerentes y estos tienen menos de cinco años en la empresa, (mediana), tienen entre menos de 5 años y máximo 15 años de antigüedad en la empresa (ver tabla 7).

**Tabla 7**  
**Estadísticos**

<b>Antigüedad en la empresa</b>		
N	Válidos	72
	Perdidos	0
	Media	1.36
	Mediana	1.00
	Moda	1
	Mínimo	1
	Máximo	3

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018.

Con los resultados obtenidos se observa que el 68.1% tiene menos de 5 años en la antigüedad en la empresa lo que corrobora el análisis de la tabla estadística (ver tabla 8).

**Tabla 8**

### **Antigüedad en la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	menos de 5 años	49	68.1	68.1	68.1
	De 6 a 10 años	20	27.8	27.8	95.8
	De 11 a 15 años	3	4.2	4.2	100.0
	<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018.

### **RESULTADOS ACTIVIDADES OPERATIVAS Y DE GESTIÓN**

Para corroborar los resultados de las competencias que requieren los gerentes de las PYMES de Bacalar, Quintana Roo, en las actividades operativas y de gestión, y crear el modelo que explique la hipótesis de la investigación se utilizará el método estadístico de análisis factorial descrito por (Montoya, 2007).

Para comprobar la matriz de correlaciones de un matriz de identidad es decir, que la intercorrelaciones entre las variables son cero se utiliza el test de esfericidad de Bartlett, si la significancia es de 0.05, entonces las variables están intercorelacionadas en nuestro caso esta prueba marca una significancia de 0.000, lo cual indica que la matriz de datos es válida y podemos continuar con el proceso de análisis factorial. Si la suma de coeficientes de correlación parcial elevados al cuadrado entre todos los pares de variables y el índice KMO, está próximo a 1 indicará que se puede continuar con el análisis factorial, como se observa en el resultado que es de .883 cercano a 1 por lo que podemos continuar con el análisis factorial (ver tabla 9).

Tabla 9  
**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	.883
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado
	825.610
	gl
	45

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018.

La tabla de la varianza total explica se observa con más detalle que en estos resultados solo existe un componente principal mayor a 1 y en este caso es 6.808 y representa el 75.64 del problema original produciendo la pérdida del 24.36 de la información original de las nueve variables iniciales, por lo que podemos interpretar que solo existe un factor relevante para resumir las variables originales del problema (Ver Tabla 10)

Tabla 10  
**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	6.808	75.642	75.642	6.808	75.642	75.642
2	.871	9.679	85.321			
3	.401	4.454	89.775			
4	.269	2.987	92.762			
5	.222	2.462	95.225			
6	.166	1.840	97.065			
7	.138	1.529	98.594			
8	.077	.855	99.449			
9	.050	.551	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018.

Podemos observar de acuerdo con los resultados que el factor estaría compuesto de las nueve variables, “*destrezas y actitudes para superar las respectivas del cliente en la identificación y solución de problemas*” es la competencia que mejor dominan los gerentes de Bacalar, siendo la competencia en la que no tienen tanta influencia la “*Analizar, organizar y presentar información a través de datos numéricos*” la competencia que menos dominan (Ver tabla 11).

Tabla 11  
**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente
	1

Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para la identificación y resolución de problemas	.893
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes	.864
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para encontrar las causas y soluciones de una situación o problema específico, cuyos resultados son sustentados con eficiencia y responsabilidad	.899
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para analizar, organizar y presentar información a través de datos numéricos	.795
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para comunicarse con diferentes personas	.884
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para superar las expectativas del cliente en la identificación y solución de problemas	.911
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para escuchar y percibir las respuestas y opiniones de los demás	.877
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para resolver eficazmente situaciones que pueden afectar a las relaciones entre personas y la empresa	.844
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para llegar a acuerdos satisfactorios para todos	.854

---

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

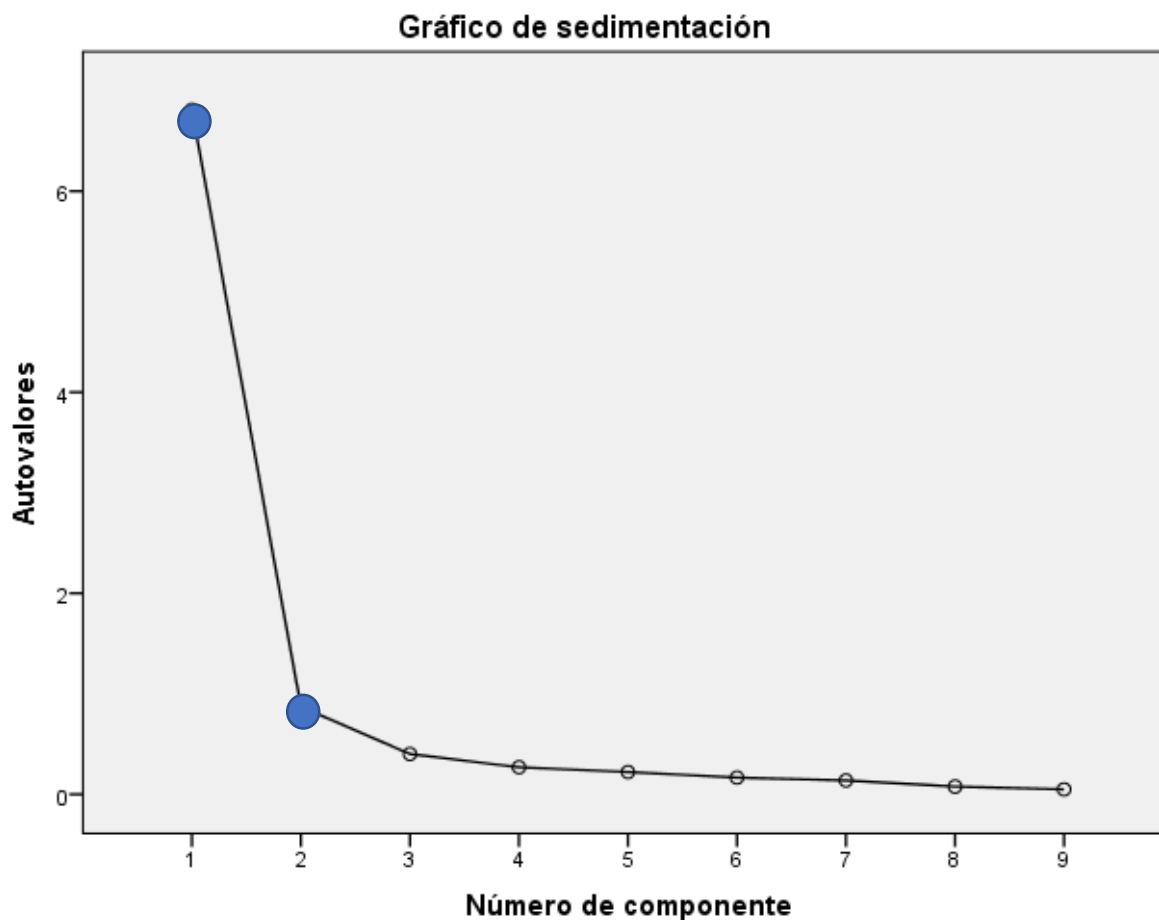
a. 1 componentes extraídos

---

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018.

El gráfico de sedimentación nos explica los componentes que son mayores a 1 (mayores propios >1), y los resultados de gráfico sólo indica la extracción de un componente donde se enumeran las competencias que deben de tener los gerentes de Bacalar en relación con las actividades operativas y de gestión (ver Gráfico 1).

Gráfico 1



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018

### **RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA.**

Para corroborar los resultados de las competencias que requieren los gerentes de las PYMES de Bacalar, Quintana Roo, en las actividades de administración estratégica, y crear el modelo que explique la hipótesis de la investigación se utilizará el método estadístico de análisis factorial descrito por (Montoya, 2007).

Para comprobar la matriz de correlaciones de un matriz de identidad es decir, que la intercorrelaciones entre las variables son cero se utiliza el test de esfericidad de Bartlett, si la significancia es de 0.05, entonces las variables están intercorelacionadas en nuestro caso esta prueba marca una significancia de 0.000, lo cual indica que la matriz de datos es válida y podemos continuar con el proceso de análisis factorial. Si la suma de coeficientes de correlación parcial elevados al cuadrado entre todos los pares de variables y el índice KMO, esta próximo a 1 indicara que se puede continuar con el análisis factorial, como se observa

en el resultado que es de .877 cercano a 1 por lo que podemos continuar con el análisis factorial (ver tabla 12).

Tabla 12  
**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	.877
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado
	gl
	Sig.
	467.106
	21
	.000

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018.

La tabla de la varianza total explica se observa con más detalle que en estos resultados solo existe un componente principal mayor a 1 y en este caso es 5.230 y representa el 74.70 del problema original produciendo la pérdida del 25.30 de la información original de las siete variables iniciales, por lo que podemos interpretar que solo existe un factor relevante para resumir las variables originales del problema (Ver Tabla 13).

Tabla 13

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5.230	74.708	74.708	5.230	74.708	74.708
2	.622	8.879	83.587			
3	.462	6.606	90.193			
4	.255	3.646	93.839			
5	.192	2.740	96.579			
6	.141	2.012	98.591			
7	.099	1.409	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018.

Podemos observar de acuerdo con los resultados que el factor estaría compuesto de las seis variables “*Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para el manejo de técnicas para formular problemas*” es la competencia que mejor dominan los gerentes de Bacalar, siendo la competencia en la que no tienen tanta influencia la “*Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para el manejo y control financiero de la empresa*” la competencia que menos dominan (Ver tabla 14).

Tabla 14  
**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

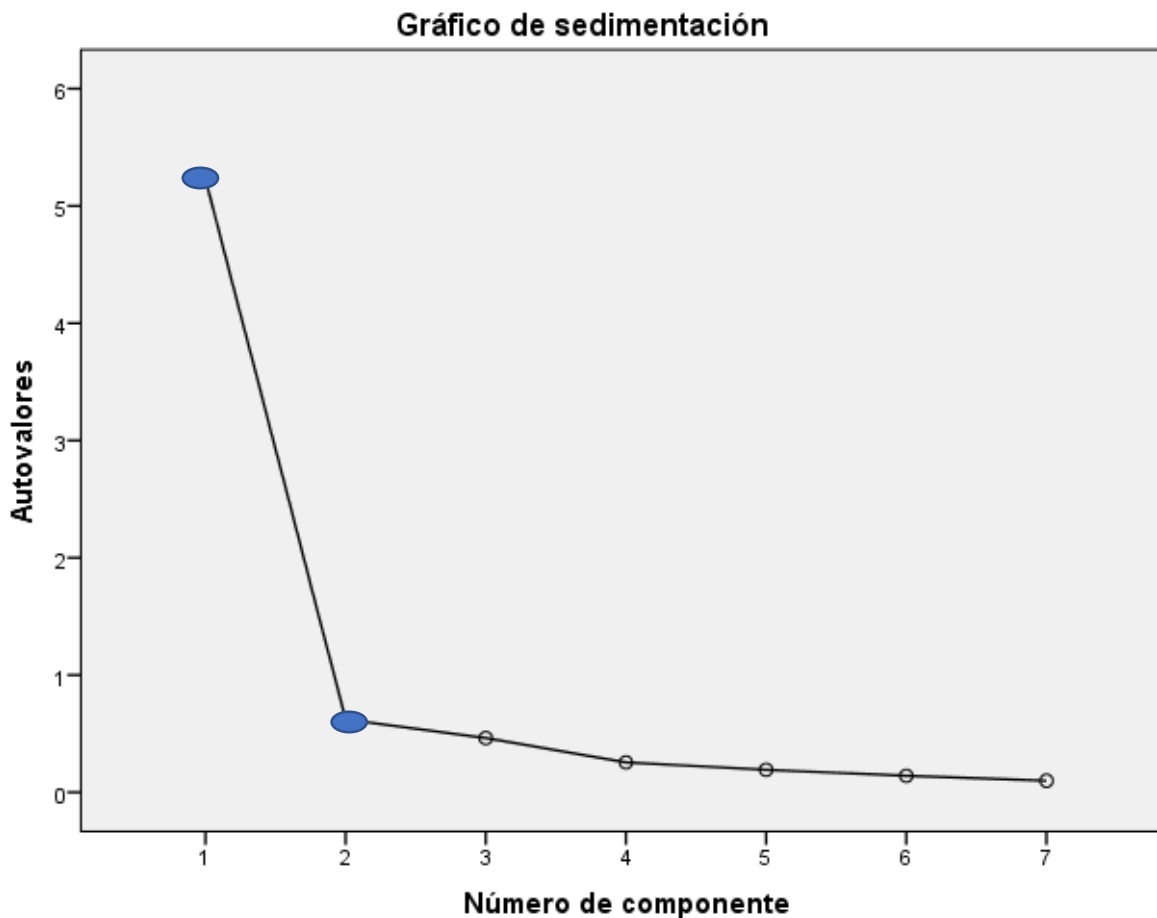
	Componente 1
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para la búsqueda constante de oportunidades en el entorno para garantizar la viabilidad de los objetivos empresariales generando en sus colaboradores el mismo espíritu gestor de nuevas acciones	.834
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes	.827
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para encontrar las causas y soluciones de una situación o problema específico, cuyos resultados son sustentados con eficacia y confiabilidad	.904
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para el manejo de técnicas para formular problemas	.911
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para manifestar dinamismo orientado hacia la consecución de un objetivo en particular	.895
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para la búsqueda constante de oportunidades en el entorno y capitalizarlas en nuevos proyectos	.855
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para el manejo y control financiero de la empresa	.820
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
a. 1 componentes extraídos	

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018.

El gráfico de sedimentación nos explica los componentes que son mayores a 1 (mayores propios >1), y los resultados de gráfico sólo indica la extracción de un componente donde se enumeran las competencias que deben de tener los gerentes de Bacalar en relación con las actividades administración estratégica (ver Gráfico 2).

### Gráfico 2





Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018.

## **RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA**

Para corroborar los resultados de las competencias que requieren los gerentes de las PYMES de Bacalar, Quintana Roo, en las actividades de planeación estratégica, y crear el modelo que explique la hipótesis de la investigación se utilizará el método estadístico de análisis factorial descrito por (Montoya, 2007).

Para comprobar la matriz de correlaciones de un matriz de identidad es decir, que la intercorrelaciones entre las variables son cero se utiliza el test de esfericidad de Bartlett, si la significancia es de 0.05, entonces las variables están intercorelacionadas en nuestro caso esta prueba marca una significancia de 0.000, lo cual indica que la matriz de datos es válida y podemos continuar con el proceso de análisis factorial. Si la suma de coeficientes de correlación parcial elevados al cuadrado entre todos los pares de variables y el índice KMO,

esta proximo a 1 indicara que se puede continuar con el análisis factorial, como se observa en el resultado que es de .859 cercano a 1 por lo que podemos continuar con el análisis factorial (ver tabla 15).

Tabla 15  
**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	.859
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado
	611.988
	gl
	28
	Sig.
	.000

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018

La tabla de la varianza total explica se observa con más detalle que en estos resultados solo existe un componente principal mayor a 1 y en este caso es 6.070 y representa el 75.87 del problema original produciendo la pérdida del 24.13 de la información original de las ocho variables iniciales, por lo que podemos interpretar que solo existe un factor relevante para resumir las variables originales del problema (Ver Tabla 16).

Tabla 16  
**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	6.070	75.878	75.878	6.070	75.878	75.878
2	.728	9.106	84.985			
3	.386	4.824	89.809			
4	.232	2.896	92.705			
5	.213	2.661	95.365			
6	.179	2.242	97.607			
7	.135	1.682	99.289			
8	.057	.711	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018.

Podemos observar de acuerdo con los resultados que el factor estaría compuesto de las seis variables “*cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para establecer tácticas y estrategias*” es la competencia que mejor dominan los gerentes de Bacalar, siendo la competencia en la que no tienen tanta influencia la “*Cuenta con*

*conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para evaluar información*” la competencia que menos dominan (Ver tabla 17).

Tabla 17  
**Matriz de componentes**

	Componente 1
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para elaborar planes de acción incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control	.849
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para identificar las tendencias del medio	.840
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para detectar el nivel de demanda de productos similares en el mercado	.876
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para detectar riesgos y/o oportunidades en las acciones empresariales	.884
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para presupuestar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa	.896
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para establecer tácticas y estrategias	.906
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para detectar puntos claves de la empresa que afectan la competitividad	.879
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para evaluar información	.837

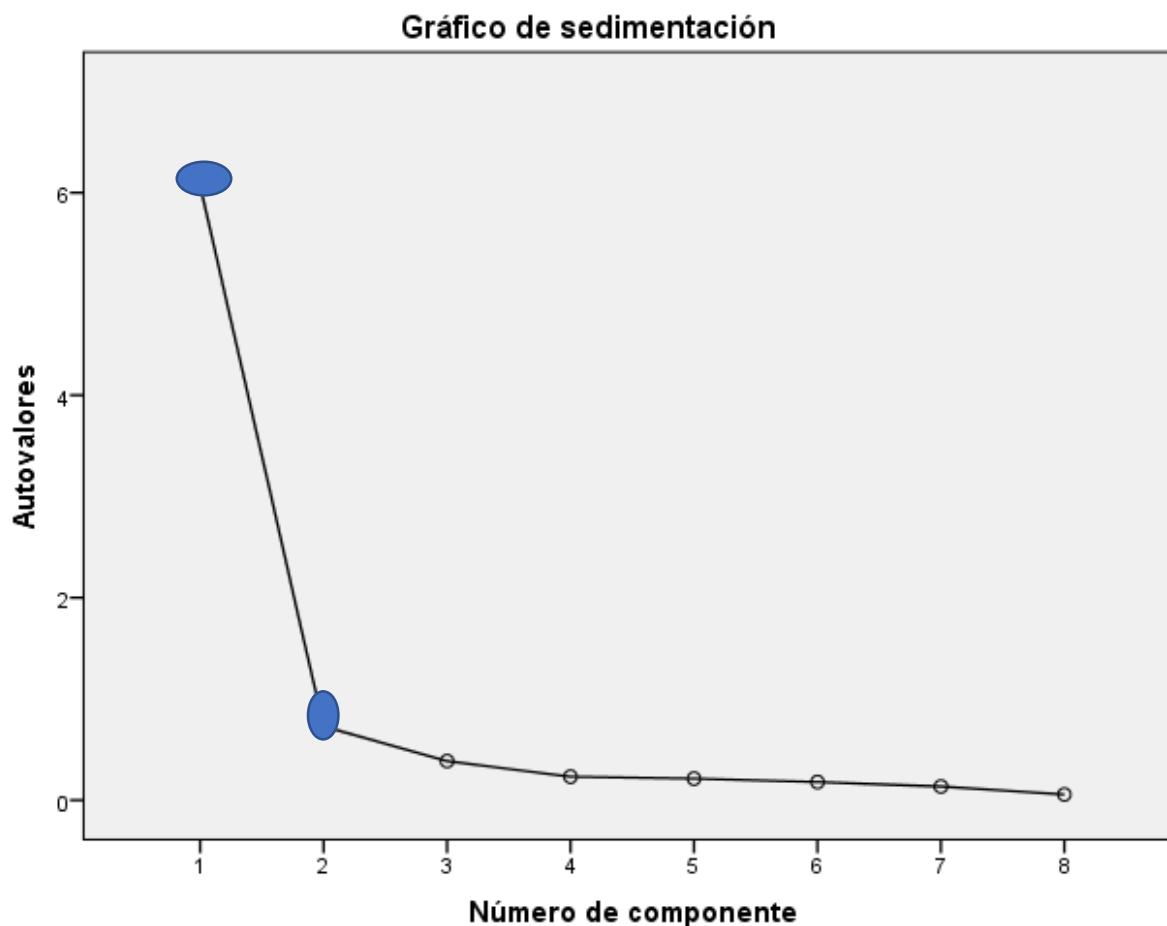
Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018.

El gráfico de sedimentación nos explica los componentes que son mayores a 1 (mayores propios >1), y los resultados de gráfico sólo indica la extracción de un componente donde se enumeran las competencias que deben de tener los gerentes de Bacalar en relación con las actividades de planeación estratégica (ver gráfico 3).

### Gráfico 3



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018.

## **RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD DE GLOBALIZACIÓN**

Para corroborar los resultados de las competencias que requieren los gerentes de las PYMES de Bacalar, Quintana Roo, en las actividades de globalización, y crear el modelo que explique la hipótesis de la investigación se utilizará el método estadístico de análisis factorial descrito por (Montoya, 2007).

Para comprobar la matriz de correlaciones de un matriz de identidad es decir, que la intercorrelaciones entre las variables son cero se utiliza el tes de esfericidad de Bartlett, si la significancia es de 0.05, entonces las variables están intercorelacionadas en nuestro caso esta prueba marca una significancia de 0.000, lo cual indica que la matriz de datos es válida y podemos continuar con el proceso de análisis factorial. Si la suma de coeficientes de correlación parcial elevados al cuadrado entre todos los pares de variables y el índice KMO, está próximo a 1 indicará que se puede continuar con el análisis factorial, como se observa

en el resultado que es de .857 cercano a 1 por lo que podemos continuar con el análisis factorial (ver tabla 18).

**Tabla 18**  
**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	.857
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado
	gl
	Sig.
	206.117
	10
	.000

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018.

La tabla de la varianza total explica se observa con más detalle que en estos resultados solo existe un componente principal mayor a 1 y en este caso es 3.533 y representa el 70.65 del problema original produciendo la pérdida del 29.35 de la información original de las ocho variables iniciales, por lo que podemos interpretar que solo existe un factor relevante para resumir las variables originales del problema (Ver Tabla 19).

Tabla 19  
**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.533	70.652	70.652	3.533	70.652	70.652
2	.559	11.178	81.831			
3	.396	7.924	89.755			
4	.306	6.129	95.883			
5	.206	4.117	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018.

Podemos observar de acuerdo a los resultados que el factor estaría compuesto de las seis variables” *Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para identificar el impacto de la globalización en el contexto económico, tecnológico y social de la empresa*” es la competencia que mejor dominan los gerentes de Bacalar, siendo la competencia en la que no tienen tanta influencia “*Cuenta con amplios conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de la competencia*” la competencia que menos dominan (Ver tabla 20).

Tabla 20  
Matriz de componentes<sup>a</sup>

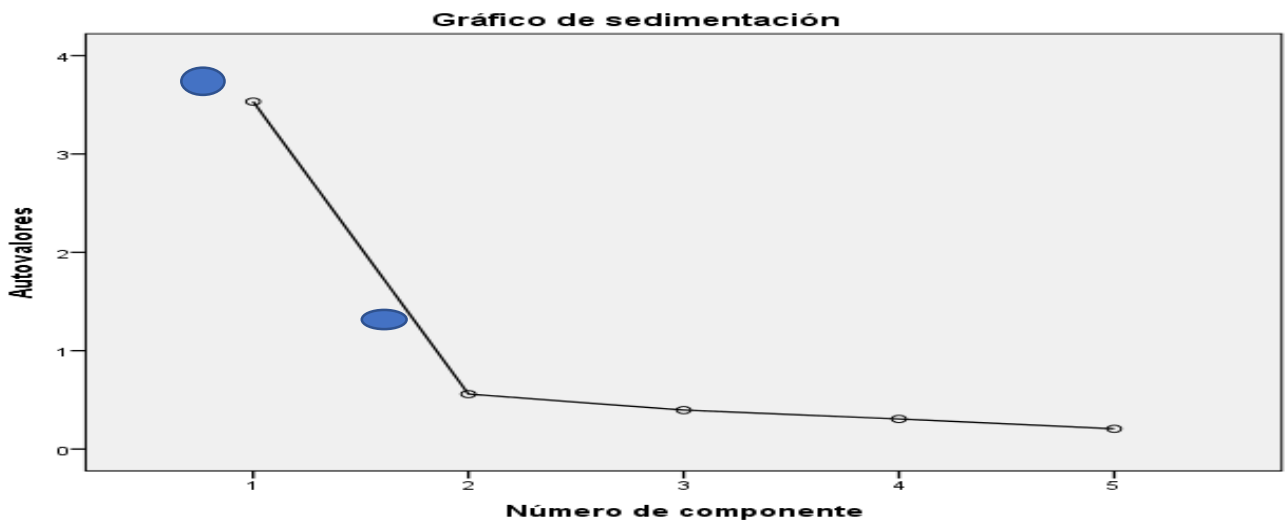
	Componente 1
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para adaptarse a entornos cambiantes	.844
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para identificar y aprovechar oportunidades de innovación tecnológica	.865
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para identificar el impacto de la globalización en el contexto económico, tecnológico y social de la empresa	.881
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para simular escenarios de actuación en mercados, que representen una ventaja competitiva	.861
Cuenta con amplios conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de la competencia	.744

Método de extracción: Análisis de componentes principales.  
a. 1 componentes extraídos

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018.

El gráfico de sedimentación nos explica los componentes que son mayores a 1 (mayores propios >1), y los resultados de gráfico sólo indica la extracción de un componente donde se enumeran las competencias que deben de tener los gerentes de Bacalar en relación con las actividades de planeación estratégica (ver gráfico 4).

Gráfico 4



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018.

## RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD DE RECUESOS HUMANOS.

Para corroborar los resultados de las competencias que requieren los gerentes de las PYMES de Bacalar, Quintana Roo, en las actividades de globalización, y crear el modelo que explique la hipótesis de la investigación se utilizará el método estadístico de análisis factorial descrito por (Montoya, 2007).

Para comprobar la matriz de correlaciones de un matriz de identidad es decir, que la intercorrelaciones entre ls variables son cero se utiliza el tes de esfericidad de Bartlett, si la significancia es de 0.05, entonces sla variables estan intercorelacionadas en nuestro caso esta prueba marca una significancia de 0.000, lo cual indica que la matriz de datos es valida y podemos continuar con el proceso de análisis factorial. Si la suma de coeficientes de correlación parcial elevados al cuadrado entre todos los pares de variables y el indice KMO, esta proximo a 1 indicara que se puede continuar con el análisis factorial, como se observa en el resultado que es de .855 cercano a 1 por lo que podemos continuar con el análisis factorial (ver tabla 21).

**Tabla 21**  
**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	.855
Prueba de esfericidad de Chi-cuadrado aproximado	467.267
Bartlett	
Gl	45
Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018.

La tabla de la varianza total explica se observa con más detalle que en estos resultados en donde existen dos componentes principales mayores a 1 y en este caso representan el 68.33 del problema original produciendo la pérdida del 31.67 de la información original de las diez variables iniciales, por lo que podemos interpretar que solo existen dos factores relevantes para resumir las variables originales del problema (Ver Tabla 22).

Tabla 22  
**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5.464	54.635	54.635	5.464	54.635	54.635
2	1.369	13.695	68.330	1.369	13.695	68.330
3	.963	9.629	77.959			
4	.570	5.703	83.662			
5	.471	4.712	88.374			
6	.350	3.498	91.873			
7	.304	3.040	94.913			
8	.228	2.285	97.197			
9	.150	1.496	98.693			
10	.131	1.307	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018.

Realizando las comparaciones relativas de cada una de las variables de los dos factores podemos evaluar que el primer factor esta constituido por las 10 variables. Todas estas variables saturan en un único factor porque constituyen un grupo diferenciado de variables dentro de la matriz de correlaciones. Donde la competencia que tiene una mayor valor de saturación es “*Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para generar en el equipo de trabajo un ambiente de motivación y comprensión*” con un P valor (.845) cercano a 1 y la menor competencia es “*Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para realizar y promover el trabajo en equipo*” con un p valor (.228) muy alejado de 1 (Ver tabla 23).

Tabla 23  
**Matriz de componentes**

	Componente	
	1	2
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para anteponer el bien colectivo sobre los intereses particulares	.672	-.561
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para generar oportunidades de desarrollo	.770	-.429
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para analizar situaciones desde diversas perspectivas	.797	-.446
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para construir relaciones de confianza	.774	-.185



Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para integrarse e integrar equipos de trabajo efectivos	.808	.379
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para propiciar la participación de su grupo de trabajo	.751	.442
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para realizar y promover el trabajo en equipo	.228	.200
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores	.725	.449
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para generar en el equipo de trabajo un ambiente de motivación y comprensión	.845	.241
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para fomentar el aprendizaje y la formación a largo plazo	.821	-.009

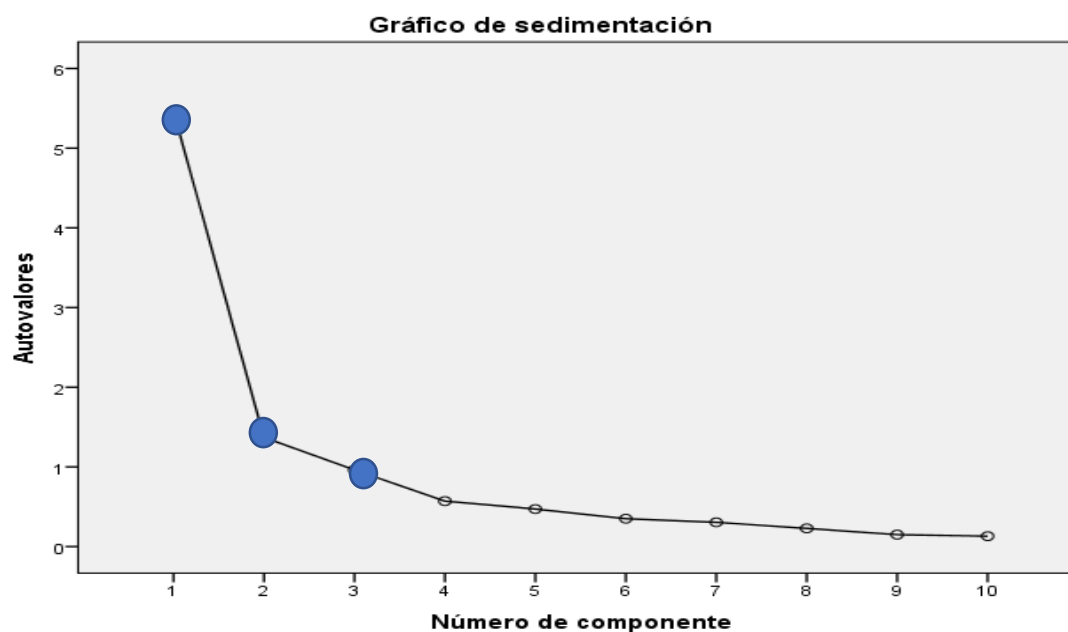
Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 2 componentes extraídos

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018.

El gráfico de sedimentación nos explica los componentes que son mayores a 1 (mayores propios >1), y los resultados de gráfico sólo indica la extracción de dos componentes donde se enumeran las competencias que deben de tener los gerentes de Bacalar en relación con las actividades de recursos humanos (ver gráfico 5).

**Gráfico 5**



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018.

## RESULTADO DE LA ACTIVIDAD DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA.

Para corroborar los resultados de las competencias que requieren los gerentes de las PYMES de Bacalar, Quintana Roo, en las actividades de competitividad de la empresa, y crear el modelo que explique la hipótesis de la investigación se utilizará el método estadístico de análisis factorial descrito por (Montoya, 2007).

Para comprobar la matriz de correlaciones de un matriz de identidad es decir, que la intercorrelaciones entre las variables son cero se utiliza el test de esfericidad de Bartlett, si la significancia es de 0.05, entonces las variables están intercorelacionadas en nuestro caso esta prueba marca una significancia de 0.000, lo cual indica que la matriz de datos es válida y podemos continuar con el proceso de análisis factorial. Si la suma de coeficientes de correlación parcial elevados al cuadrado entre todos los pares de variables y el índice KMO, está próximo a 1 indicaría que se puede continuar con el análisis factorial, como se observa en el resultado que es de .853 cercano a 1 por lo que podemos continuar con el análisis factorial (ver tabla 24).

**Tabla 24**  
**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.853
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	344.876
	gl	10
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018.

La tabla de la varianza total explica se observa con más detalle que en estos resultados solo existe un componente principal mayor a 1 y en este caso es 4.006 y representa el 80.11 del problema original produciendo la pérdida del 19.89 de la información original de las ocho variables iniciales, por lo que podemos interpretar que solo existe un factor relevante para resumir las variables originales del problema (Ver Tabla 25).

Tabla 25  
**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4.006	80.119	80.119	4.006	80.119	80.119
2	.439	8.774	88.893			
3	.367	7.347	96.240			
4	.107	2.141	98.381			
5	.081	1.619	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018.

Podemos observar de acuerdo con los resultados que el factor estaría compuesto de las cinco variables “*Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para identificar empresas relacionadas y de soporte*” es la competencia que mejor dominan los gerentes de Bacalar, siendo la competencia en la que no tienen tanta influencia “*Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para detectar mejores formas de competir, innovando*” la competencia que menos dominan (Ver tabla 26).

Tabla 26  
**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente 1
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para identificar variables, construir modelos y diseñar estrategias para mejorar la competitividad de la empresa	.925
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para construir un sistema de seguimiento que ayude a lograr de forma efectiva la competitividad de la empresa	.928
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para identificar empresas relacionadas y de soporte	.958
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para adquirir ventajas competitivas a través de una cadena de valor dentro de la empresa	.840
Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para detectar mejores formas de competir, innovando	.817

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

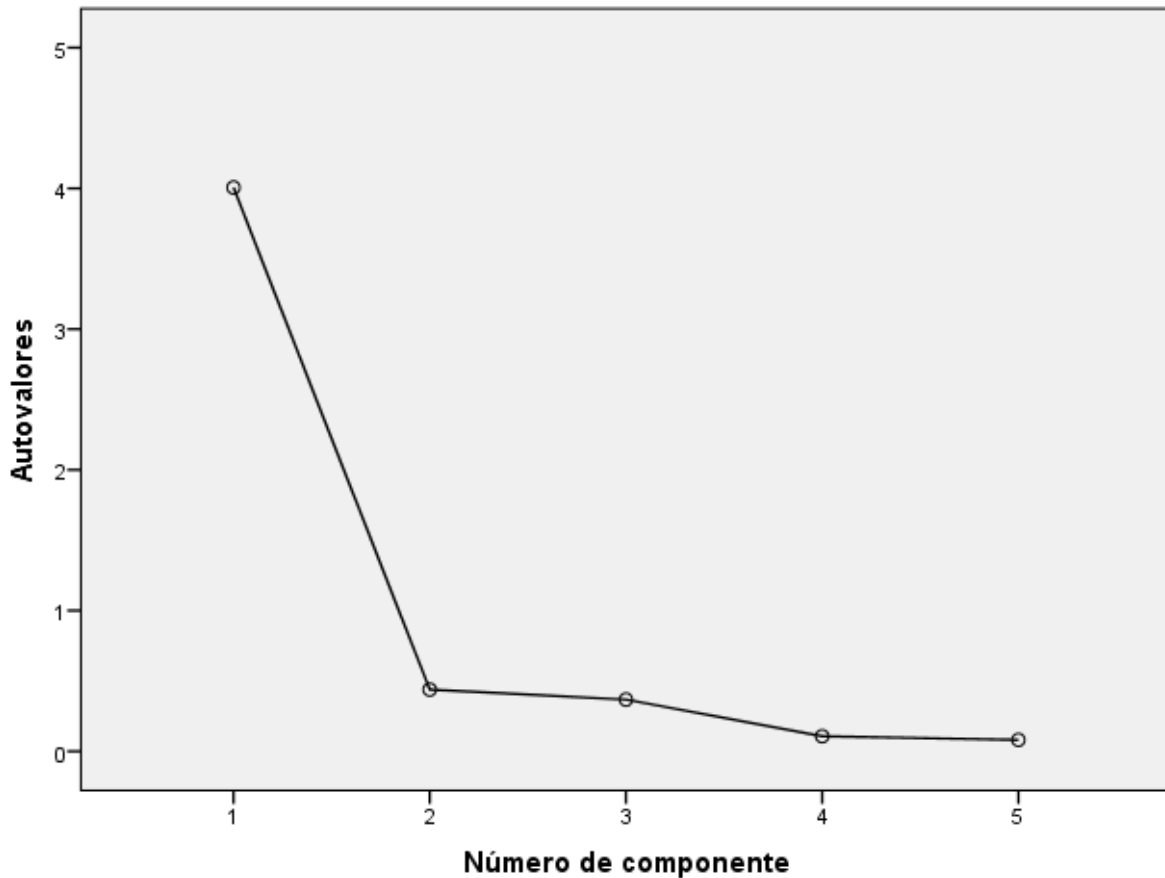
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada en diciembre de 2018.

El gráfico de sedimentación nos explica los componentes que son mayores a 1 (mayores propios >1), y los resultados de gráfico sólo indica la extracción de un componente

donde se enumeran las competencias que deben de tener los gerentes de Bacalar en relación con las actividades de recursos humanos (ver gráfico 6).

**Gráfico 6**

**Gráfico de sedimentación**



Finalmente, con los resultados obtenidos se cumple con el objetivo general de la investigación debido a que se logra desarrollar el modelo de competencias que deben de poseer los gerentes de las empresas PYMES del Municipio de Bacalar.

En relación con la hipótesis de la investigación se cumple debido a que se instituyeron los modelos de competencias gerenciales en las actividades de gestión y organización, planeación estratégica, administración estratégica, capital humano, globalización y competitividad empresarial

## CAPITULO 6

### DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

#### DISCUSIONES.

los conocimientos que un gerente debe de tener de forma universal al estar frente a una empresa, una dirección o una jefatura, dependen del tamaño que tenga la organización en la que se encuentran, sin embargo las empresas PYMES al no ser de gran tamaño no cuentan con los recursos necesarios para capacitar al personal y así crear en ellos una cultura organizacional que corresponda a sus necesidades, por lo que los gerentes deben de contar con las habilidades para liderar de manera transita sus cualidades al personal y puedan de esta forma crecer y desarrollarse.

Eikebrokk & Olsen, (2007), fundamentan que las capacidades de un trabajador para movilizar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para alcanzar los resultados pretendidos en un determinado contexto profesional, esas actitudes y habilidades como los el bien colectivo de la empresa, las oportunidades de desarrollo, el medio ambiente y la motivación y las oportunidades a largo plazo las cuales son las que se investigan en este trabajo para conocer las competencias gerenciales en el municipio de Bacalar Quintana Roo, para que los profesionales que laboran en la PYMES de esta región obtengan los mejores resultados para estas organizaciones.

Sin embargo, Hellriegel, Jackson, & Slocum, (2002), fundamentan que las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones, lo que coincide con los resultados de la investigación en donde precisamente los resultados de los modelos creados proyectan cuales son el conjunto de competencias que los gerentes de las PYMES de que se encuentran ubicadas en Bacalar coincide con los resultados de la investigación. Donde los autores señalan que son las coincidencias entre el modelo de los gerentes de Bacalar.

Alles (2005), plantea una clasificación basada en los niveles de adquisición de las diferentes competencias en el proceso de evolución profesional de los colaboradores de una

organización, las competencias básicas, los conocimientos habilidades y destrezas que se encuentran en el instrumento de este trabajo de investigación y que se encuentran descritos en los resultados, son convenientes y están de acuerdo con el autor para seleccionar esta clasificación, por considerarla pertinente con el contexto de estudio ya que lo que describe el autor coinciden con las obtenidas en los resultados.

Las PYMES contribuyen tanto a la economía del país y a las familias mexicanas. En el estado como a nivel nacional las PYMES han mermado por medio de la falta de liderazgo que puede a ver en ellas, ya que, en su mayoría son empresas familiares no cuentan con una organización establecida o no cuentan con la información y la capacitación que una organización necesita para que se lleve a cabo la buena administración. Por lo que a desarrollar este trabajo de investigación sobre las competencias gerenciales se pretende dar respuesta a la mayoría de la PYMES que no cuentan con una organización establecida, ya sean empresas familiares o que se encuentren organizadas por medio de sociedades mercantiles.

### **1.3 CONCLUSIONES**

Es importante concluir que de acuerdo con los conocimientos que se tienen de las PYMES y con las incontables opiniones que se tienen a cerca de las PYMES por los estudiosos de estas empresas, además conociendo la problemática que presentan en su gestión organizativa se considera de alto impacto proporcionar soluciones a los objetivos que tienen las PYMES para poder desarrollarse.

La creación de los modelos instituidos en este estudio pretende dar nuevas herramientas a la PYMES desde el punto de vista del desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que deben de tener sus gerentes con el objetivo que puedan desarrollar competencias para convertirse en los líderes de la organización PYMES en donde prestan sus servicios, además de tener el reconocimiento del capital humano que labora en estas organizaciones.

Se reflexiona que las capacitaciones de estos puestos directivos deben de estar diseñados para que los gerentes adquieran las competencias que requieren para desarrollar la organización en donde prestan sus servicios, los resultados que se logran deben de servir para elaborar programas de capacitación dirigidos a las competencias que los gerentes deben de adquirir para desarrollar en la mejor manera su trabajo de líderes organizacionales. A demás de que se deben de desarrollar cursos teórico-prácticos que permitan a las empresas que cuentan con los conocimientos teóricos de las habilidades gerenciales aplicarlos en sus empresas.

Para que las PYMES puedan desarrollarse deben de tener el conocimiento de las principales ciencias como son el caso de la administración, economía, entre otra, para que al conjuntarlos con las habilidades y destrezas de su capital humano de dirección puedan obtener el crecimiento que se requiere y finalmente obtener los resultados adecuados para que la PYME se fortalezca y crezca en su mercado.

Este trabajo de investigación les da la pauta a los empresarios para que al contratar a los gerentes tenga el conocimiento de lo que demanda del capital humano de alta dirección para su empresa PYME o capacite a los miembros de la familia que vayan a ocupar puestos gerenciales que le puedan garantizar que los recursos de su organización van a ser bien utilizados.

Finalmente, las decisiones que los gerentes de las organizaciones de las PYMES toman pueden llevarla al fracaso o al éxito, las buenas decisiones son concluyentes para llevar al éxito a la empresa, pero estas decisiones están sujetadas a las competencias que tengan los gerentes y mientras tengan una mayor capacitación para lograr las habilidades, destrezas y actitudes mejores serán las decisiones que lleven al éxito a estas organizaciones. En este trabajo se le presentan cuales son los mayores conocimientos, habilidades y destrezas para la toma de decisiones apropiadas que lleven al éxito a las empresas PYMES.

## REFERENCIAS.

- A. XACUR, M. J., HAY AMAYA, G., & CARMICHEL, E. (1982). BACALAR, FUERTE DE SAN FELIPE. En M. J. A. XACUR, G. HAY AMAYA, & E. CARMICHEL, *BACALAR, FUERTE DE SAN FELIPE* (pág. 61). MERIDA, YUC.: BASSÓ.
- Alles, M. (2005). *Direcció Estratègica de recursos Humans Gestió per competències*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Arduinna, S.A. (s.f.). *Destinos Mexico*. Obtenido de destinos mexico : <https://programadestinosmexico.com/pueblos-magicos/Bacalar.html>
- Armenteros, M., García, N., & Negrin, R. C. (2008). Innovació Educativa en la formació de directivos, experiències desde un enfocament basat en competències. *Journals Ingenieria Industrial Vol 29 No. 1*, 34-41.
- Barhem, B., Younies, H. C., & Smith, P. (2011). Ranking the future global manager characteristics and knowledge requirements according. *Bussing managers oipinions vol 4 No, 3*, 229-247.
- Barragán Rábado, G., Castillo Buenfil, Y., Gómez Cortés, M. L., Poot Campos, M. A., & Segura Poot, R. (1991). Mágico Bacalar. En G. Barragán Rábado, Y. Castillo Buenfil, M. L. Gómez Cortés, M. A. Poot Campos, & R. Segura Poot, *Magico Bacalar* (pág. 9). Cancún, Quintana Roo, México: FELOMA S.A. DE C.V.
- Bateman, T., & Snell, S. (2005). *Administración: una ventaja competitiva*. México: Mc Graw Hill.
- Benavides, O. (2001). *Competencias y Competitividad. Diseño para la organización Latinoamericanas*. México: Mc. Graw Hill.
- Caus, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. *Academia.Edu*.
- CEPAL. (1988). *pENSAMIENTO ESTRATEGICO. cEPAL*.
- Deanine, A. (2010). Perfil del líder, hacia un liderazgo virtuoso.
- Eikebrokk, T. R., & Olsen, D. H. (2007). An empirical investigation of competency factors affecting e-business success in European SME. *Information & Management No. 44*, 364-383.
- Gonzalez, C. (2007). Competencias Gerenciales. *Gestiopolis*.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). *Administración: un enfoque Basado en Competencias 9 edición*. México: Thomson Editores, S.A.
- Koenigsfeld, J. P., Young, H., Perdue, J., & Woods, R. H. (2012). Revised competencies for private club managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 24 Bo. 7*, 1066-1087.
- Ledezma, R., Molina, G., & Valero, P. (2002). Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos. *Psico USF julio 2002*, 143-152.
- Levy, J. P., Varela, J., & Abad, J. (2006). *Modernización con estructuras de covarianzas en Ciencias Sociales*. España: Netbiblo.



- Leyva, M., Hernández, L., & Ortega, M. L. (2011). *Manual de habilidades gerenciales*. México.
- López, C. E. (2016). El gerente competitivo y su rol en las miPYMES: una perspectiva desde el Marketing. *Equidad Desarrollo Nùm. 25* , 209-224.
- Marchant, L. (2005). Competencias (o habilidades) Gerencial: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional. *Magister en Desarrollo Humano*.
- Martínez, C. (2007). *Administración de organizaciones 4ta. edición* . Bogota.
- Mc Gregor, J., Tweed, D., & Pech, R. (2004). Human Capital in the new economy. *Jouenalof Intellectual Capital Vol. 5* , 153-164.
- Medina, M., Armenteros, M. d., Guerrero, L., & Barquero, J. D. (2012). Las Competencias Gerenciales desde una visión estratégica de las Organizaciones: Un procedimiento para la identificación y evaluación del desempeño. *Revista Internacional Administración & Finanzas, Volumes 5 Número 2*, 79-100.
- Meisel, C., Bermeo, H. P., & Oviedo, L. (2006). Generación del valor a través de la gestión estratégica del conocimientos, de la innovación y mejora continua" Un modelo de aplicación al sistema de operaciones de una PYME Manufacturera". *Scientia Technica Año XII agosto*, 165-170.
- Melo, L. I., & Fonseca, D. E. (2014). Descripción y Análisis de la gerencia de miPYMES agroindustriales del departamento de Boyacá, Colombia. *Agroindustria*, 297-310.
- Montoya, O. (2007). Aplicación del Análisis Factorial a la Investigación de Mercados "Caso de Estudio). *Scientia et Technica Año XIII No. 35* , 281- 286.
- Montoya, O. (2007). Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados: Caso de estudio. *Scientia et technica Año XIII No. 35 agosto*, 281-286.
- Oviedo, H. C., & Campos, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de Psiquiatría.*, 572-580.
- Paz, J., Paz, J., & Kadi, O. (2017). *Comunicación Estratégica en una visión gerencia. una herramienta para lograr la autonomía caudal*. Venezuela.
- Reyes, K. Y. (2016). *Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional*. Quetzaltenango.
- ROSAS, J. J. (1994). BACALAR: XVI SIGLOS DE HISTORIA. En J. J. ROSAS, *BACALAR: XVI SIGLOS DE HISTORIA* (págs. 13-15). BACALAR, Q. ROO .: CASA INTERNACIONAL DEL ESCRITOR.
- Sallénave, J. (2002). *La gerencia Integral*. Bogota: Norma S.A.
- Tobon, S. (2009). *Formación basada en competencias, pensamiento complejo, diseño curricula y didáctica*. Barcelona: Editorial Pearson educación.
- Varela, R. (2002). *Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas*. Colombia: Pearson Educación .

OECD. (2012). Temas y políticas clave sobre PYMES y emprendimiento en México. junio 20,2018,  
de OECD Sitio web:  
[https://books.google.com.mx/books?id=cQuSAQAAQBAJ&dq=PYMES+MEXICO&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.mx/books?id=cQuSAQAAQBAJ&dq=PYMES+MEXICO&source=gbs_navlinks_s)