

XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional

Educación Superior y Desarrollo Sustentable

Desarrollo de Habilidades Directivas de los Empresarios de la Localidad de Escárcega, Mediante la Implementación de un Simulador de Negocios

Mesa Temática: MiPymes y Empresa Familiar

Modalidad: Protocolo de Investigación

Autor(es): M.A José Alberto Sánchez López

alberto_sanchez@itsescarcega.edu.mx

M.I.A Dulce María Delgado Cih

dulce_delgado@itsescarcega.edu.mx

Lic. Jorge Emmanuel Arteaga Castillo

jorge_arteaga@itsescarcega.edu.mx

Karen Denise Díaz López

karen93.kdl@gmail.com

Mario Didier Mijangos Borges

mariodidier12@gmail.com

Instituto Tecnológico Superior de Escárcega

Calle 85 s/n entre 10-B, Colonia Unidad Esfuerzo y Trabajo No. 1

Escárcega, Campeche; México; C.P. 24350+52 (982) 82 – 4 – 19 – 20

Guanajuato, Gto.

8 al 11 de noviembre de 2016

Desarrollo de Habilidades Directivas de los Empresarios de la Localidad de Escárcega, Mediante la Implementación de un Simulador de Negocios

Resumen

El número de Pymes que cierran después de dos años de operaciones debido a la competencia y al mal manejo de sus directivos ha ido aumentando, solo 2 de cada 10 empresas sobreviven más de dos años. El objetivo de este protocolo es desarrollar técnicas y estrategias eficientes que logren mejorar el desempeño de los empresarios en las habilidades directivas, las cuales ayuden a que desarrollen un papel más importante en sus empresas, es esencial para poder enfrentar el problema que estas presentan. Se plantea realizar una encuesta a un grupo de empresarios y directivos de Escárcega, con la cual se podrá conocer cuáles son las principales deficiencias que tienen con las habilidades directivas y así el programa que se implementará será basado en la enseñanza y práctica de las habilidades en las cuales los empresarios demostraron mayor deficiencia, con tal motivo de que todo lo aprendido con el programa sea puesto en práctica dentro de sus empresas reales. Los resultados que se obtengan del desarrollo del programa de habilidades directivas mostrarán el desempeño que tuvo cada uno de los participantes, sin embargo el mejoramiento de este programa y la aplicación constante ayudará en mejor grado para seguir preparando a los empresarios en un contexto cada vez cambiante, con nuevas y mejores estrategias. El desarrollo de las habilidades directivas para que los empresarios tengan mejor manejo de sus empresas es cada vez más importante, si se quiere resolver cada uno de los problemas que estas presentan con la llegada de nuevos competidores al mercado.

Palabras claves: Directivos, Mala administración, Liderazgo, Coaching.

Problema a Investigar

El número de Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) que ven cerradas sus operaciones por la gran competencia existente y mal manejo administrativo por parte de los dueños en el municipio de Escárcega ha aumentado con el paso de los años. Esto en gran medida por la competencia existente en el municipio que ocasionan las grandes cadenas comerciales que se han empezado a instalar en la localidad, pero en otra parte cuestiones internas son las que más las afectan, en especial cuando se trata de una mala administración por parte de los dueños que no tienen los conocimientos y las habilidades necesarias para poder llevar a cabo el rol administrativo, haciendo que estos no puedan tomar las decisiones adecuadas que las ayude a resolver los problemas que se presentan. Este problema es de origen comercial, pero debido a que las Pymes representan en su gran mayoría el ingreso del PIB nacional, el problema también se hace económico.

Las Pymes en su caso representan la mayor fuente de trabajo en todo el país y en Escárcega no se han hecho estudios sobre los malos manejos administrativos que tienen las Pymes de la localidad, la Secretaría de Economía ha revelado datos a nivel nacional donde se muestra el poco nivel de vida que tienen las Pymes en el mercado, estos datos indican que 8 de cada 10 Pymes solo alcanzan los dos años de vida antes de que cierren sus operaciones y que solo una logra sobrevivir más de 5 años, esto nos indica que el 80% de las Pymes que se crean en un año en el municipio de Escárcega no logran tener un tiempo de vida mayor de dos años, acrecentando el problema de desempleo.

Ciertamente la experiencia que estos deben adquirir lo deben de hacer en una periodo de tiempo corto para poder tomar mejores decisiones, pero con tanta competencia que ejercen los mercados no hay demasiado tiempo para poder esperar a que un administrador aprenda cada uno de los conocimientos necesarios para poder atacar cada problema que se le vayan presentando, lo cual sino se logra en el menor tiempo posible las afectaciones serán cada vez mayor.

EnExpreso de Campeche(2013)señaló que el nivel de desempleo haya crecido en un .48% el mes de julio del año 2013 con los últimos datos recabado por el INEGI y de forma anual la tasa de desempleo aumento en un 2.57% en comparación con los datos que fueron publicados en el 2012

Vargas(2013) menciona que al problema se le tiene que agregar el número de egresados de Escuelas de Nivel Superior en todo el Estado que buscarán una oportunidad de empleo cuando estos vean terminado sus estudios. De tal manera que la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) ha pronosticado que para el año 2020 el nivel de desempleados con Estudios Superiores sea de 3 millones de egresados. Sin embargo también se ha realizado otros estudios importantes en el país que dicen que cinco de cada 10 personas con estudios carecen de empleo. Esto según una encuesta que realizó el portal Trabajando.com a 1,394 personas. Y otros datos del Centro de Investigación en Economía y Negocios del Tecnológico de Monterrey (CIEN), muestra que Campeche tiene el mayor porcentaje de desocupados con educación superior, seguido por Chiapas y Guerrero. Aproximadamente un 80% de quienes terminan la licenciatura y consiguen trabajo proceden de cinco áreas de

estudio: ciencias económico-administrativas (25%); ingenierías (17.7%); educación y pedagogía (14%); ciencias sociales y políticas (13%); ciencias de la salud, nutrición y biomédicas (8.2%), según estimaciones de la Asociación, que agrupa a 152 universidades en el país. De tal manera que la competencia por encontrar un empleo es cada vez mayor.

Como parte de este problema Domenge(2010) fue realizado un trabajo donde se le pidió a varios directivos de las Pymes que calificara el área de mayor conflicto presentado en su empresa. Donde los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla1
Áreas de conflictos entre las Pymes

Área Problemática	Importancia
Excesivos gastos personales y sin control	1
Mala delegación de responsabilidades y toma de decisiones	2
Mala o falta de planeación estratégica	3
Problemas de ineficiencia en producción e inventarios	4
Problemas de ventas y de mercado	5
Sucesión y problemas entre generaciones	6
Dirección general deficiente	7
Manejo de personal y contratación deficiente	8
Problemas financieros	9
Mala o falta de capacitación de personal	10

Fuente: <http://direccionestrategica.itam.mx/nuevas-pymes-problemas-y-recomendaciones/> en la tabla se muestran los resultados de las encuestas realizadas.

Domenge et al (2010) están de acuerdo a que los problemas internos identificados concuerdan con el esquema de Maza Pereda (1997), “los cuales pueden ser identificados, efectivamente, como mala administración y planeación, manejo ineficiente de recursos y un mal sistema de control”

No obstante también estos resultados, se encuentran los de orden familiar y de sucesión, complementados por Belausteguigoitia (2004): falta de compromiso de los miembros de la familia para con la empresa, combinación de temas empresariales y familiares, falta de planes de desarrollo personal y de carrera de los miembros de la familia, falta de profesionalización y de planeación

Se debe tomar muy en cuenta cada uno de los factores que afectan el tiempo de vida de una Pyme ya que estas generan grandes cantidades de trabajo en todo el país. Al generar un 72% de empleos las Pymes son un órgano importante para el desarrollo de nuestra economía, y tomemos en cuenta la cantidad de jóvenes egresados de Universidades Públicas y Privadas en un solo año, donde la oferta de trabajo no siempre puede abastecer toda la demanda laboral nueva. Por eso muchos jóvenes con proyectos innovadores crean sus empresas para poderse autoemplear y de la misma forma emplear a otros, pero si estos no tienen la capacidad necesaria para llevar un negocio el fracaso es eminente, por lo cual los lleva a buscar una nueva oportunidad de empleo. Es por eso que se planea realizar un Programa para el Desarrollo de Habilidades Directivas, el cual tiene como fin, poder asesorar y capacitar a los directivos de las Pymes para que puedan hacer un mejor manejo de su propio negocio. Hay que hacer que los directivos de estas empresas sean capaces de manejar desde un balance general hasta la motivación y el manejo del estrés de sus trabajadores, para que puedan ser más eficientes en las actividades que deseen realizar.

Objetivo de la Investigación

Objetivo General.

Desarrollar técnicas y estrategias eficientes mediante el uso de un simulador de negocios para que los empresarios puedan desempeñar un mejor papel y aprovechar el máximo potencial de sus habilidades directivas.

Objetivos Específicos.

- Desarrollar técnicas de liderazgo para poder ser un buen líder.
- Implementar el uso de un Software de Negocios para hacer una mejor toma de decisiones contra problemas que se puedan enfrentar.
- Desarrollar las Habilidades Directivas para el manejo adecuado de una empresa.
- Implementar Asesoramiento Profesionales para ayudar en el manejo de las Pymes.

Marco de Referencia Teórico

En un contexto económico global cada vez más competitivo, las empresas se enfrentan a muchos rivales, con un entorno cambiante la necesidad de crear una ventaja competitiva es cada vez más valiosa y más difícil de conseguir. Debido a esto, es necesario que los empresarios y directivos de las empresas dediquen tiempo y, esfuerzo a la elaboración y aplicación de estrategias, además del desarrollo de habilidades directivas que los ayuden a ser más competitivos, para así liderar el mercado con métodos innovadores. Para ello debemos entender que son estas habilidades directivas.

Para autores como Whetten & Cameron(2005)dicen que las habilidades directivas “son los bloques constructivos sobre los cuales descansa la administración efectiva”. También hacen referencia diciendo que las habilidades directivas son los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas o técnicas favoritas a las prácticas”. De esta misma forma Whetten & Cameron(2005) han propuesto un modelo el desarrollo de las habilidades directivas, basándose en solo 5 pasos, que van desde la evaluación y el aprendizaje, hasta la implementación en sus propios negocios.

Tabla 2
Modelo Para Desarrollar las Habilidades Directivas

Modelo Para Desarrollar las Habilidades Directivas		
Componentes	Que se debe hacer	Objetivos
1. Evaluación de Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumento de Encuesta. • Juegos de Rol 	Evaluar el nivel de competencia y conocimiento de actividades, crear disposición para cambiar
2. Aprendizaje de Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Textos Escritos • Directrices Conductuales 	Enseñar los principios correctos y presentar una base lógica para las directrices conductuales.
3. Análisis de Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Casos 	Brindar ejemplo de desempeño de habilidades apropiadas e inapropiadas. Analizar principios conductuales y las razones por las que funcionan.
4. Práctica de Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicios • Simulaciones • Juegos de Rol 	Practicar las directrices conductuales. Adaptar los principios al estilo personal. Recibir retro alimentación y ayuda.
5. Aplicación de Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas 	Trasladar el aprendizaje del salón de clases a situaciones de la vida real. Fomentar el desarrollo personal que se está llevando a cabo.

Fuente: Desarrollo de habilidades directivas de (Whetten & Cameron, 2005). Proceso de enseñanza para las habilidades directivas

Otro autor, como en el caso de Madrigal(2009)nos dice que “habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendio de tiempo y economía y con el máximo de seguridad”. De esta forma habla que las habilidades directivas se van adquiriendo con la enseñanza y la práctica, las cuales se pueden ir estudiando a lo largo de todo el contenido del libro. Y en cierta forma propone la clasificación de las siguientes habilidades.

Tabla 3
Clasificación de las habilidades directivas

Clasificación De Las Habilidades Directivas	
Habilidades	Alcance
Técnicas	Desarrollar tareas específicas.
Interpersonales	Se refiere a la habilidad para trabar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y la convivencia humana.
Sociales	Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana.
Académicas	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación y juicio o crítica.
De innovación	Invención, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
Prácticas	Aplicación, empleo e implementación.
Físicas	Autoeficiencia, flexibilidad, salud.
De pensamiento	Aprender a pensar y generar conocimiento.
Directivas	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo.
De liderazgo	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.
Empresarial	Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio.

Fuente: Habilidades Directivas de Madrigal(2009). La tabla muestra habilidades necesarias para un directivo y que logra con ellas.

Otro autor distintos a los ya mencionados es J.D & Ferrandez(2008) donde señala que las habilidades directivas son “aquellos comportamientos observables y habilidades que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva”. Con esto nos indica que las habilidades directivas son más genéricas, y aunque cada empresa puede enfatizar más u otras, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

De tal forma en el proyecto se busca que los empresarios puedan poner en práctica cada una de las habilidades aprendidas. Sin embargo, para que ellos puedan saber cómo aplicarlas se implementará un simulador de negocios, con motivo de que puedan ver como se ven afectadas las empresas con decisiones que ellos toman y que no pongan en riesgo sus empresas en la vida real.

Cabe mencionar que para ello necesitamos conocer que son los simuladores de negocios. Por eso para Mondy(2005) un simulador es:

Un enfoque de capacitación que utilizan instrumentos o programas que reproducen tareas lejos del sitio de trabajo. Los instrumentos varían desde simples modelos en papel de equipos mecánicos hasta simulaciones computarizadas de ambientes totales. Aunque la capacitación con simuladores puede ser menos valiosa que la capacitación en el trabajo, posee ciertas ventajas en algunas situaciones.

Tomando en cuenta su definición Mondy(2005) señala que existen dos tipos de simuladores de negocios los cuales son:

- Juego de negocios. Es un simulador computarizado que intenta reproducir factores seleccionados en una situación de negocios particular que los

participantes pueden manipular. Los juegos de negocio involucran a dos o más organizaciones hipotéticas que compiten en un mercado de productos específicos.

- La caja de trabajo. Es una simulación que pide al participante establecer prioridades y después manejar diversos documentos de negocios o mensajes de correo electrónico, como memoranda, informes y mensajes telefónicos que comúnmente pasarían por el escritorio de un gerente. Estos mensajes requieren de un manejo urgente hasta rutinario

La importancia de conocer el simulador que se desea utilizar, recae esencialmente en conocer cuáles son las principales habilidades que se debe atender en los empresarios. Esto con el fin que puedan ver distintos entornos donde ellos puedan poner en práctica lo aprendido.

En los trabajos realizados por Tang (2007) van de acuerdo con lo que fue mencionado con do Canto Filho (2014) en donde se ha definido a un simulador de negocios como “sistemas de software que implican la simulación de experiencias de la vida real para desarrollar capacidades en que los retos presentados reproducen fielmente un escenario del mundo real”.

Así de forma muy clara podemos ver que los simuladores son softwares que buscan desarrollar el aprendizaje, donde se tenga la capacidad de participar en un conjunto de decisiones, en donde tendrán una capacitación valiosa con la resolución de problemas específicos que se acercan al mundo real los más parecido posible.

Otro autor que ha dado su definición de un simulador de negocios es Méndez(2015) el cual nos dice que un simulador es:

Una herramienta de apoyo en el proceso de aprendizaje ya que permiten establecer un ambiente imaginario de negocios a fin de que los estudiantes tengan la oportunidad de participar, a través de un conjunto de decisiones, en el proceso de dirección de una empresa o de un área específica de la misma.

Este autor señala que todos aquellos participantes del simulador, puedan aprender a tomar decisiones o que sean participes de los procesos de dirección de una empresa, en el cual se simula un ambiente de negocios, en el cual ellos tendrán que analizar cada detalle para poder hacer una decisión correcta.

A esto mismo el autor ha señalado los objetivos con los cuales debe cumplir un simulador de negocios. Los cuales son los siguientes:

- Estimular el Pensamiento Creativo para la detonación de ideas emprendedoras.
- Fomentar la responsabilidad social mediante la creación de productos innovadores.
- Descubrir y fortalecer habilidades de negociación y venta de ideas creativas.
- Sensibilizar sobre la importancia de la generación de empresas.

Si bien las habilidades directivas aplicadas de buena forma dentro de las empresas dan buenos resultados, es importante que todos los empresarios conozcan como poder implementarlas. Para esto el coaching juega un papel importante en el desarrollo de la habilidades directivas. Para ello la ayuda de un

coach, que busque generar un cambio positivo dentro de la organización, se ha vuelto una práctica muy común.

Para esto debemos conocer en primera instancia que es el coaching, para Suárez(2015) el coaching lo define como “la habilidad de observar, escuchar y hacer preguntas y por medio de buena técnica lograr que otros descubran sus propios recursos, emprendan acciones y sean capaces de continuar alcanzando objetivos por sí mismos”. Con el coaching se busca que los demás puedan ver que son capaces de alcanzar sus objetivos, descubriendo nuevas formas para poder lograrlo.

Muradep(2012)menciona que existen dos tipos de coaching, el coaching individual o coaching organizacional:

- El coaching individual o personal se ocupa de las relaciones, carrera, economía de la persona y también de su desempeño laboral o profesional.
- El coaching organizacional, aplicado a la empresa, es una clara muestra del compromiso de esta con el desarrollo de su gente. Ofrece una inversión a largo plazo con un mejor resultado en el desempeño y contribuye a la creación de una cultura colectiva basada en el apoyo.

Es importante saber que el coaching se puede aplicar en tanto a la persona como a la empresa, buscando tener resultados que mejoren el desempeño de las personas y los procesos de las empresas. El coaching puede incluso se aplicado por el mismo directivo, siempre y cuando este tenga el conocimiento necesario para poder, sin embargo, contar con un coach externo a la empresa, no significa

que el directivo no pueda cumplir con el trabajo, sino que al ser externo este puede tener otra perspectiva de lo que en realidad ocurre dentro de la empresa.

Según Ravier (2005) Se puede definir el coaching como:

Una serie de técnicas y procesos llevados a cabo por un profesional (coach) que ayudan a las personas a realizar mejor aquello que ya saben hacer, potenciando todas sus habilidades y descubriendo nuevas posibilidades, hemos de añadir también que la grandeza del coaching, estriba en que no es sólo una técnica aplicada de una forma rígida en ciertas circunstancias, es por sí misma una manera de relacionarse con las personas, de dirigir, en definitiva es una manera de pensar y de ser que activa aspectos creativos que las personas desconocen disponer.

La finalidad de esta técnica es buscar el desarrollo, el potencial de las personas y que mejoren su desempeño profesional.

Según Launer(2014) el coaching puede definirse como:

Es acompañar a personas o a equipos a asegurar el desarrollo de sus potencialidades y de sus conocimientos, en el marco de sus objetivos profesionales. Un proceso cuya finalidad es favorecer la toma de conciencia de una persona o de un equipo sobre su particular modo de funcionamiento, con el objetivo de superar la situación en la que la persona o el equipo se encuentra.

El coaching, por lo tanto, contribuye a que las personas puedan llegar a una determinada meta a través de la utilización de sus habilidades y recursos propios de la manera más eficaz.

Otro punto importante para poder llegar a desarrollar las habilidades directivas es el liderazgo, sin liderazgo muchos empresarios han demostrado que ser un buen líder dentro de sus empresas les es de mucha ayuda, ya que los empleados ven en él una figura que los acompaña y motiva para el cumplimiento de los objetivos y no solo ven un jefe que da órdenes.

En Gioya(2008) hacen referencia a la definición de liderazgo de Kotter en el cual nos dice que el liderazgo es “el proceso de movilización de un grupo de personas en una dirección que genuinamente satisface los intereses reales a largo plazo de todo el colectivo”. Partiendo de esta definición, podemos ver que el liderazgo es influenciar en otras personas para que puedan actuar y juntas se lleguen a un mismo objetivo. Pero basta simplemente con poder influenciar en los demás, sino hay que demostrar que la persona que funge con el papel de líder, también está junto con ellos trabajando todo el tiempo, es necesario que el líder motive a su equipo de trabajo.

Tal es el caso de Rodrigo(2006) donde de manera paralela menciona algunas de las funciones básicas que debe de realizar un líder:

- Aportar visión a la organización. Establece estrategias a largo plazo y asume riesgos. Los líderes son los encargados de buscar las nuevas direcciones que seguirá la organización.
- Involucrar a las personas. Tratar de conseguir que todos trabajen en una misma dirección a través de la comunicación.

- Motivar. Utilizar los valores humanos clásicos para que las personas puedan alcanzar sus objetivos, transmitiendo energía positiva, lo que aumenta las ganas de emplearse a fondo por parte de los trabajadores.

Y no solo hay que cumplir con ciertas características para poder ser un verdadero líder, también hay que cumplir con unas cuanta técnicas si es que se quiere siempre cumplir con los objetivos que se plantean. Según Clement(2013) podríamos resumir las técnicas para ser un buen líder en estas características:

- Aptitudes diarias: Actúa apasionadamente, se optimista, motiva y valora a tu gente, demuestra tus valores en los pequeños actos con todos, todo el tiempo (honestidad, coraje, perseverancia, lealtad, humildad).

- Relaciones interpersonales: El liderazgo no tiene nada que ver con el cargo o el título, el liderazgo se demuestra con las relaciones interpersonales. Cumples promesas, escuchas atentamente, dices la verdad, fomentas el respeto y logras relaciones de confianza duradera y genuina.

- Mueve a la acción: ser un líder no es dirigir a los demás, sino que debes tener actitudes que inspiren a las personas de tu entorno y las muevan a actuar.

- Eficacia personal: Enfócate en lo valioso, prioriza, reclasifica las metas, ten momentos de reflexión solo o sola.

- Visión: las ideas se han convertido en la materia prima de los proyectos exitosos, pero no son más que eso, materia prima. Después de la creatividad e innovación falta la ejecución. Debes crear e innovar pensando en la ejecución desde un principio.

- Ser el Coach del equipo: aconsejas, observas cosas que se pueden mejorar, compartes experiencias pasadas generosamente.
- Tomar decisiones: Toma las decisiones necesarias y ponlas en práctica después de consultar a tu equipo. Cuanto más los miembros del equipo puedan participar en la toma de decisiones mayor será su motivación.
- Comunicar: Debes saber lo que quieres, comunicar con eficacia tus intenciones, transmitir tu fuerza y dinamismo a los demás.
- Gestionar el tiempo: Si sabes gestionar tu tiempo, eres capaz de administrar cualquier cosa.

Al igual que Clement, Maldonado(2014) propone las siguientes técnicas como las principales de un líder:

1. Proporcionar expectativas claras

Los equipos ganadores saben lo que quieren y qué se requiere para llegar allí. Los individuos constantemente necesitan saber lo que necesitan para llevar a cabo. Mantener una comunicación entre todos los integrantes del equipo genera motivación y hará que todos y cada uno de ellos trabaje por sus metas, lo cual construye la meta del equipo. Esta es una excelente manera de como liderar un grupo motivado y productivo.

2. Dar a sus individuos las herramientas para el éxito

Enseñar a los integrantes del equipo el siguiente paso, el siguiente evento, el nuevo producto, el siguiente partido, la próxima meta... esta es una técnica de liderazgo que utilizan los mejores a nivel mundial.

3. Reconocer el Buen Trabajo

Tómese el tiempo para reconocer el buen trabajo. reconocer los individuos para encontrar soluciones, no menos, aprendiendo más, teniendo iniciativa, en colaboración con otros, creando destacado soluciones de servicio al cliente, el intercambio de ideas; y la lista sigue sucesivamente. Usted consigue la idea. Tómese el tiempo para dar un elogio sincero por el trabajo bien hecho y usted, su organización y sus individuos obtendrán las recompensas. Si quiere saber cómo liderar un equipo de trabajo, debe entender que al elogiar a las personas, debes hacerlo desde el corazón y sin ensalzar indiscriminadamente.

4. interesarse por sus individuos

Tómese el tiempo para averiguar lo que interesa a sus individuos. Averigüe cuáles son sus pasiones en la vida. ¿Es su familia? es un deporte o hobby? ¿Es un coche o un barco de época? ¿Es que quieren lograr el siguiente nivel en su educación? Es una meta de la carrera? Sea lo que sea, los grandes líderes tienen la tiempo para encontrar la manera de ayudar a sus individuos cumplen su objetivos. Los líderes saben que al ayudar a sus individuos triunfar en la vida, los individuos tendrán más pasión sobre ayudan a sus líderes a lograr sus metas. No lo hagas como las técnicas de liderazgo... te invito a que lo hagas porque desde tu propio ser te nace hacerlo.

5. ¿Cómo liderar un grupo? = Motívelos a crecer

Anime a sus individuos a desarrollarse. Anímelos a tomar clases, delegar tareas y tareas desafiantes y, a continuación, proporcionan apoyo. Recomiende libros, audiolibros, películas, videos, entre muchas otras cosas que les ayude a ser mejores cada día.

Descripción de la Metodología

Para el desarrollo de habilidades directivas se propone utilizar el modelo propuesto por Whetten(2005)ya que han propuesto un modelo específico basado en 5 pasos donde se pueden aprender y practicar las habilidades directivas, esto en comparación a los otros autores debido a que solo señalan puntos que un directivo debe tener.

1. Evaluación de Habilidades. Se utilizar una encuesta en base a escala de Likert para que ellos mismos se evalúen las habilidades que ellos tienen.

2. Aprendizaje de Habilidades. Se les enseñará que habilidades deben manejar para ser un buen directivo

3. Análisis de Habilidades. Se analizará cada una de las habilidades enseñadas en base a ejemplos para tener en cuenta lo que se debe y que no se debe hacer.

4. Práctica de Habilidades. Se pretende la utilización de los simuladores y juego de roles para la prácticas de las habilidades aprendidas, donde se adapten a su propio estilo y mediante la retroalimentación se ayudará en las fallas que tengan.

5. Aplicación de Habilidades. Se fomentará el uso de estas habilidades en la vida real, donde se darán a la tarea de aplicar cada una de ellas para un mejor funcionamiento.

Tipo de estudio.

El tipo de estudio que se realizará en esta investigación es descriptiva y aplicada, esto de acuerdo a lo que han dicho Tamayo(2004) menciona que la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos”, mientras que es aplicada, como se señala en Martínez(2012) se buscará solucionar el problema del bajo desempeño en las habilidades directivas.

Población de estudio.

En base a las estadísticas y registro del INEGI se estudiarán las unidades económicas de la tabla 4. En base a lo recabado se utilizó la fórmula de muestras finitas de Fischer & Espejo(2007) dándonos una población de 92 unidades económicas por estudiar.

Tabla 4
Unidades económicas en Escárcega

Unidades económicas	(04009) ESCÁRCEGA	TOTAL
(43) Comercio al por mayor	93	93
(46) Comercio al por menor	1120	1120
(72) Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	309	309
(81) Otros servicios excepto actividades gubernamentales	366	366
TOTAL	1888	1888

Fuente: www.inegi.org.mx

Instrumentos de la colecta de datos

Para poder hacer la recolección de datos, se implementará un cuestionario el cual será dirigido a los empresarios y directivos de cada una de las empresas de la

localidad de Escárcega. De esta forma se buscará poder medir cuál es el nivel que ellos tienen en cuanto a las habilidades directivas, para así poder diseñar un mejor programa, el cual ayudará a poder incrementar su nivel de desempeño y puedan implementar un mejor papel dentro de sus empresas.

Figura 1
Cronograma de actividades

CRONOGRAMAS DE ACTIVIDADES																
	SEMANAS															
ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Planeación del programa de habilidades directivas	Red	Red														
Hacer el diagnóstico del uso de simulador			Orange													
Evaluación de simuladores			Orange													
Gestión de adquisición de simulador				Yellow												
Aplicación del programa de habilidades directivas					Green	Green	Green									
Implementación del simulador								Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green		
Evaluación del programa de habilidades directivas															Blue	Blue

Fuente: Elaboración propia

Resultados

Con este trabajo se espera poder medir el nivel de desempeño que tienen los empresarios de Escárcega, en cuanto a las habilidades directivas. Ya que es

necesario que se forjen nuevos líderes, que sean capaces de poder enfrentar un sistema cambiante, cada vez más globalizado.

Al igual que se buscará implementar un programa de habilidades directivas, con el fin de poder incrementar sus niveles de desempeño, para que puedan ser aplicadas entre sus empresas y poder disminuir el cierre de estas mismas. Ya que el impacto que tiene las Pymes dentro del sistema económico nacional ha tomado nuevos niveles, siendo uno de los más generadores de empleo en toda la república. Es por esta razón que tener empresarios cada vez más preparados es de suma importancia para el desarrollo económico de nuestra localidad.

Referencias

Bibliografía

Clement, A. (2013). *Cómo ser un buen líder.com*. Obtenido de Secretos de un líder paso a paso: <http://comoserunbuenlider.com/blog/tecnicas-para-ser-un-lider.html>

do Canto Filho, A., & Menegais, D. (2014). *Atlántica de Comunicación*. Barcelona, España: UOC.

Domenge, R., & Belausteguigiotia, I. (25 de Junio de 2010). *Dirección Estratégica*. Obtenido de Obtenido de Nuevas Pymes: Problemas y Recomendaciones: <http://www.direccionestrategica.itam.mx/nuevas-pymes-problemas-y-recomendaciones>

Expreso de Campeche. (24 de agosto de 2013). *Expreso de Campeche*. Obtenido de Expreso de Campeche:

<http://expresocampeche.com/notas/estado/2013/08/24/sube-la-tasa-de-desempleo-en-campeche/>

Fischer, L., & Espejo, J. (2007). *Investigación de Mercado, un enfoque práctico*. México, DF.: Mc GrawHill.

Gioya, P., & Rivera, J. (2008). *Menos líderes, más liderazgo*. Madrid, España: LID.

J.D, R., & Ferrandez, M. (2008). *Liderazgo y Coaching*.

Launer, V. (2014). *Coaching, Un camino hacia nuestros existo*. Pirámide.

Madrigal Torres, B. E. (2009). *Habilidades Directivas*. México, DF.: McGrawHill.

Maldonado, M. C. (7 de noviembre de 2014). *Técnicas de liderazgo para mantener tu equipo de trabajo motivado y productivo*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/6-tecnicas-de-liderazgo-para-mantener-tu-equipo-de-trabajo-motivado-y-productivo/>

Martínez Ruiz, H. (2012). *Metodología de la Investigación*. México, DF.: CENGAGE Learning.

Méndez Herrera , A. (20 de Febrero de 2015). *inQba*. Obtenido de inQba: <http://www.inqba.edu.mx/simuladores.html>

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Muradep, L. (2012). *Coaching Para la Transformación Persona*. México: Ediciones Granica S.A.

Ravier, L. (2005). *Arte y Ciencia del Coaching, su historia, filosofía y ciencia*. Buenos Aires: Dunken.

- Rodrigo, V. L. (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión*. España: Ideaspropias Editorial. S.L.
- Suárez , A. (2015). *¿Qué es el coaching?* México.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Vargas Hernández. (1 de Enero de 2013). *CNN Expansión*. Obtenido de CNN Expansión: <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2013/01/14/pymes-generan-81-del-empleo-en-mexico>
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México, DF.: PEARSON.