

LA COMUNICACIÓN DIRECTIVA DEL EMPRESARIO Y SU RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN

UN ESTUDIO EN PEQUEÑAS EMPRESAS
CASO QUERÉTARO

GRACIELA

AYALA JIMÉNEZ

Facultad de Contaduría y Administración, UAQ.
chelaaj@hotmail.com

M. TERESA

DE LA GARZA CARRANZA
Instituto Tecnológico de Celaya

Antecedentes

La importancia de las micros, pequeñas y medianas empresas a nivel internacional es fundamental para el desarrollo de las naciones. En la mayoría de los países industrializados como en el caso de Gran Bretaña, Alemania, Estados Unidos y Canadá el porcentaje de micros pequeñas y medianas empresas es del 99% del total de ellas. Es decir, la gran empresa en número llega a abarcar solamente un 1% a nivel mundial. Según la encuesta nacional del INEGI 2007, las Pymes en México constituyen 97% del total de las empresas y son generadoras del 79% del empleo de la población y generan ingresos equivalentes al 23% del Producto Interno Bruto (PIB), lo anterior es una clara señal de que se debe poner atención a este tipo de empresas y verlas como lo que en realidad son: la base de la economía mexicana. La importancia de las micros, pequeñas y medianas empresas a nivel internacional es fundamental para el desarrollo de las naciones (Ánzola, 2003; Meneu, 1999 y Durán, 1999).

Entonces se puede decir que, la audacia, la experiencia y la capacidad empresarial de quienes dirijan los negocios hace ya algunos años ha sido la cuna donde se han formado hombres

Resumen

La presente investigación describe el concepto de habilidad de comunicación, el trabajo en equipo y la administración del desempeño organizacional así como la interrelación entre estas tres variables en las pequeñas y medianas empresas del Estado de Querétaro. El estudio fue realizado a partir de 153 encuestas realizadas con empresarios de manufactura. Los resultados presentan una fuerte influencia del trabajo en equipo y del desempeño organizacional sobre la habilidad de comunicación directiva, lo cual demuestra la importancia de la comunicación organizacional en los resultados de la empresa.

Palabras clave

Administración del desempeño, comunicación directiva, trabajo en equipo pequeñas y medianas empresas.

Abstract

This investigation describes the concept of managerial communication skills, team work and organizational performance management as well as the relation among these three variables on small businesses located in Querétaro State. This study was carried out as a result of a survey applied to 153 manufacturers' business men. The results show that teamwork and organizational performance have a big influence on managerial communication skills, which proves the importance of organizational communication on the business output.

Key words

Performance management, managerial communication, teamwork, small businesses.

de empresa exitosos. Ahora, quienes tienen esa responsabilidad, además de cubrir un perfil profesional adecuado para las necesidades del negocio, deben cultivar y desarrollar otras cualidades y capacidades que les permita comprender con precisión y claridad el rumbo y orientación más convenientes para su crecimiento (Hellriegel, 2002).

Por tanto las empresas son organismos sociales que exigen hacer bien las cosas en cada etapa para enfrentar los retos del mundo actual. En su desarrollo las Pymes van enfrentando distintas demandas, el crecimiento va exigiendo mayor capacidad administrativa, directivos mejor preparados y con capacidades reales de dirección, así como de más apoyo económico para una organización más compleja y profesional (Hernández, 2006).

Es aquí donde surge el objetivo primordial de esta investigación, que es el conocer el estilo de dirección del administrador de la pequeña empresa manufacturera del estado de Querétaro, tomando en consideración tres aspectos principales: comunicación directiva, trabajo en equipo y administración del desempeño.

Introducción

Las Pymes en México dan empleo al 79% de la población y generan ingresos equivalentes al 23% del Producto Interno Bruto (PIB), señala la Secretaría de Economía (2007). Lo anterior es una clara señal de que se debe poner atención a este tipo de empresas y verlas como lo que en realidad son: la base de la economía mexicana. No existe una taxonomía mundialmente aceptada sobre la clasificación de este tipo de entidades, pero en otros países generalmente son conocidas como pequeñas empresas o *small business*.

La globalización y la apertura comercial en nuestro país han configurado un nuevo esquema de competencia que tiene un impacto tanto en el ámbito económico, político y social y esto repercute en las pequeñas empresas. Los aspectos más importantes de la globalización implica un mundo sin fronteras geográficas, socioculturales, económicas y hasta políticas (Hernández, 2006). Para Hellriegel (2002) globalización es el proceso político, económico, social, cultural y ecológico que

está teniendo lugar actualmente a nivel mundial, gracias al cual cada vez existe una mayor interrelación económica entre los diferentes países, por alejados que estén, mayormente bajo el control de las grandes empresas multinacionales.

Uno de los elementos importantes para el desarrollo y logro de objetivos de las pequeñas empresas es la planeación y gestión organizacional. Los trabajos de planeación y gestión ya dejaron de pertenecer al ámbito académico para convertirse en instrumentos importantes para la administración de las Pymes. De esta manera se tendrá un panorama más claro para la toma de decisiones, como una alternativa que dé certidumbre ya que se ofrece a través de la teoría una estructura sólida para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos (Ánzola, 2003; Meneu, 1999 y Durán, 1999).

Por ende, es importante aplicar dentro de la empresa un plan que permita a la alta dirección orientar los esfuerzos y recursos con que cuenta hacia una mejor posición competitiva en el mercado. El poner en práctica este plan brinda la oportunidad de palpar y conocer el grado de desarrollo de las habilidades gerenciales, la experiencia y los conocimientos específicos en el manejo del negocio por parte de los directivos, señala Porter (1998). El crecimiento va exigiendo mejor y mayor capacidad administrativa, directivos mejor preparados y con capacidades reales de dirección, así como más recursos económicos para una organización más compleja y profesional (Porter, 1998).

El fenómeno de globalización ha alcanzado también a las pequeñas empresas, la competitividad que se está creando obliga cada día a los presidentes de este tipo de compañías a pensar en introducirse a mercados internacionales. Una de esas cualidades es poseer una visión global pues la mayoría de los pequeños empresarios se abocan al mercado nacional o inclusive regional y por tanto, será necesario cambiar la psicología de que sólo el mercado nacional es el bueno (Bus, 2004, Ramírez, 2008).

Si bien los gerentes requieren de muchas habilidades para enfrentarse a los retos nacionales e internacionales, las podemos resumir en tres categorías generales: habilidades técnicas, habili-

dades conceptuales y de toma de decisiones y las habilidades interpersonales y de comunicación (Bateman, 2004 y Davis, 2001).

El objetivo de este estudio es investigar el efecto de la comunicación directiva, el trabajo en equipo y la administración del desempeño. A continuación se define cada uno de estos elementos.

Marco teórico

a) Habilidades de comunicación directiva.

El proceso de comunicación dentro de la organización señala Gómez (1999) aparece como un proceso constante, sin principio ni fin, donde los niveles superiores reciben información de los inferiores para así poder tomar las decisiones que luego son retransmitidas a los niveles inferiores para que las lleven a la práctica. Una vez ejecutadas, se genera nueva información, convirtiendo al proceso de comunicación e flujo constante.

Así mismo, Hellriegel, *et al* (2002) establecen como opera el proceso de comunicación, el cual se plantea como un flujo, y que los problemas de comunicación se presentan cuando este flujo se desvía o se topa con obstáculos. Para que haya comunicación, lo primero es tener un objeto, el cual expresamos en forma de mensaje que vamos a transmitir. Añaden que, el emisor es el elemento que inicia la comunicación y reviste de gran importancia, ya que él envía el mensaje mediante la codificación de un pensamiento, y las condiciones que afectan este mensaje son cuatro: la habilidad para comunicarse, las actitudes, el conocimiento y el sistema sociocultural.

En las empresas de hoy, la comunicación debe fluir más velozmente que antes; además la cantidad de información, ha aumentado enormemente en el transcurso del tiempo, provocando las más de las veces sobrecargas de información enfatiza Robbins (2002) pero lo que se requiere por lo general no es más información, sino información pertinente. Es preciso determinar qué tipo de información necesita el administrador para una toma de decisiones eficaz añade el autor, la obtención de esta información suele implicar la consulta tanto de superiores como de subordinados, así como de otros departamentos y personas

de la organización, pero dependerá en un alto porcentaje a la habilidad de comunicación del administrador.

Las diferencias entre la comunicación y la información se basan en los objetivos de cada uno apunta Ongallo (2000) con la comunicación buscamos: transmitir, buscar la cooperación, estructurar nuestra organización, intercambiar ideas, conocer si la persona que recibe la información ha comprendido nuestro mensaje (feedback). Con la información buscamos facilitar el acceso de determinados datos que adquieren un significado sin preocuparnos de si han sido interpretados acorde a nuestros objetivos.

Se suele pensar que las Pymes por ser pequeñas estructuralmente, no necesitan conocer y manejar parámetros de comunicación de acuerdo a la convivencia, mantenimiento y desarrollo de grupos. Concretamente, dichas unidades productivas no han sido analizadas ni han relacionado el éxito o fracaso de sus sistemas con la forma de manejar la comunicación a nivel interno mediante procesos organizativos elementales, concluye Ongallo (2000).

La búsqueda de información que se tiene en el entorno y la habilidad de comunicación apunta Moore (2004), son habilidades indispensables del directivo en las tres fases de desarrollo de la empresa: innovación, implementación y crecimiento.

b) Trabajo de equipo.

Las compañías exitosas tienden a enfocarse en los factores que más han contribuido a su éxito. Los procesos, prácticas y capacidades que dan a la compañía esa ventaja única reciben frecuentemente la mayor atención, atraen más recursos y obtienen mayor estatus mientras que otras funciones, departamentos y oportunidades permanecen en los márgenes de la actividad exitosa señala Scalan (2000).

Entre las necesidades fundamentales de una organización, sobresale la del elemento humano, recurso que es indispensable e inestimable, apunta Rodríguez (2005). En este mismo tenor, Ros (2007) añade que, es a través de los recursos humanos que se llegan a alcanzar los objetivos de

la empresa tales como: productividad, rentabilidad, reducción de costos, ampliación del mercado, satisfacción de las necesidades de la clientela, etc. En pocas palabras sino fuera por los recursos humanos la empresa no podría subsistir y mientras la organización procure la satisfacción de su empleado en el trabajo, esta percibirá un mejor y total rendimiento a favor de la empresa.

El concepto del trabajo en equipo lo aclara Ballenato (2005) al establecerlo como un conjunto de personas organizadas por el administrador de la compañía, en la búsqueda de una meta que a todos, por una u otra razón les interesa.

Un trabajo de equipo en la administración puede sacarle el mejor partido a una buena idea de negocios, asegurando los recursos necesarios para hacerla funcionar. El trabajo en equipo hará posible un grupo de administración sólido y sobre todo muy competente señala Longenecker (2001).

Por su parte, De Clerck y Belausteguigoitia (2007), establecen que el trabajo en equipo influye profundamente en la conducta y el rendimiento de sus integrantes y para entender las fuerzas de influencia ejercidas por el grupo, se requiere de un análisis sistemático; ya que la participación en un equipo puede producir consecuencias tanto positivas como negativas para la organización. Si los gerentes quieren evitar las consecuencias negativas, deben interesarse en aprender sobre los integrantes del equipo.

Los científicos de la conducta han puesto especial atención al proceso que ocurre de trabajar en equipo y como afecta a los individuos y a las organizaciones; por lo tanto, cualquier evaluación de los fundamentos de la dirección de personal debe de proporcionar un marco de referencia para entender la naturaleza del trabajo en equipo señalan Donnelly y Gibson (1998).

La característica común que se encuentra en la mayoría de las respuestas es que la existencia del trabajo en equipo afecta las actitudes y la conducta de los empleados. Por lo tanto, el manejo de un equipo es una habilidad que los gerentes deben aprender y practicar y, tanto si manejan un comité, un grupo para proyectos o un equipo deportivo, existen algunos principios que deben de

tomar en cuenta, como: la observación continua por parte del administrador sobre los integrantes del equipo, entrenamiento o capacitación permanente y la retroalimentación oportuna enfatiza Fainstein (2003).

En este mismo sentido Schemertton, (2005), establece que el trabajo en equipo es ese proceso de trabajo conjunto de las personas para lograr un objetivo común. Además enfatiza que, el trabajo en equipo es un medio cada vez más utilizado por las empresas que van a la vanguardia en los mercados. Aquellas que han experimentado las enormes ventajas de atacar a tiempo problemas que derivan de la acción individual y, por ello, capacitan a su personal administrativo en las técnicas que facilitan la creación de un equipo y, sobre todo, promueven entre ellos las actitudes que pueden garantizar la integración y cohesión de sus miembros, con los que evitan a la vez individualismos y competencias internas estériles que no conducen más que a mayores gastos estructurales y al fracaso en los objetivos definidos,

Aunado a este punto Gómez (1999), enfatiza que todo trabajo en equipo requiere de liderazgo, es éste el punto que caracteriza el equipo, el líder puede ser un jefe reconocido de un equipo de dirección, aunque también el liderazgo puede desplazarse en cada etapa según su importancia. Es preciso que en cada momento se establezca claramente y sin equívocos quién lidera la etapa.

Aunque no hay que olvidar, enfatiza el autor que, siempre es el equipo en su conjunto el responsable de la tarea. La comprensión mutua entre los miembros permite coordinarlo. El líder del equipo, para ser efectivo, se debe orientar a transparentar el accionar del mismo mediante roles finamente definidos para cada miembro, objetivos claros y comprendidos por todos.

c) Administración del desempeño.

Recientemente las organizaciones se han enfrentado con retos como nunca antes. El incremento de la competencia de los negocios a través del mundo ha significado que todos los negocios deben tener mucho cuidado al seleccionar sus estrategias para permanecer competitivos. Todos y todo en la organización tienen que estar haciendo lo que deben para asegurar que las estrategias se

implementan de manera adecuada (Davis 2001, Sadler-Smith *et al.* 2003).

Esta situación ha puesto mayor foco en la efectividad. Los sistemas y procesos en la organización se deben aplicar de la manera correcta para las cosas correctas con el propósito de obtener resultados, (Davis, 2001). Todos los resultados a través de la organización deben continuar alineados para alcanzar los resultados deseados por la organización para su supervivencia y progreso. Solo entonces se puede decir que la organización y sus diferentes elementos están verdaderamente desempeñándose (Nadler, 2004).

La administración del desempeño, es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de la cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones, (Noguer, 2004).

Típicamente la administración del desempeño debe enfocarse en: la organización, departamentos, procesos, proyectos, productos o servicios, equipos o grupos de personas organizados para alcanzar un resultado para un cliente interno o externo (Hernández, 2004).

La evaluación es importante para el desarrollo administrativo, porque si no se conocen los puntos débiles y fuertes del personal sería difícil que los esfuerzos se encaminasen en la dirección correcta. Entre las necesidades más apremiantes de la evaluación, existe la de conocer la calidad de los subordinados, los requisitos para un programa de selección, un programa de desarrollo administrativo, la adecuada definición de funciones y el establecimiento de una base racional, para recompensar el buen desempeño (Longenecker, 2003).

A la pregunta ¿qué evaluar? (Robbins, 2004) responde que los criterios más populares son: los resultados de las tareas, los comportamientos y los rasgos de los individuos. Los rasgos son, para este autor, los criterios más débiles, pues son los más ajenos al desempeño laboral en sí; sin embargo, son muy usados en las organizaciones.

Hay que tener en cuenta que tanto los individuos como las organizaciones, tienen objetivos específicos para el proceso de evaluación del desempeño. Hay quienes quieren y buscan la retroalimentación de evaluaciones y dan oportunidad de obtener tal información. Si su rendimiento se compara favorablemente con el de otras personas, es probable que queden satisfechas sus necesidades de logro y éxito. Si estas necesidades no están satisfechas, hacen difícil de aceptar la retroalimentación (Vázquez, 2000).

Señala Hernández (2004), que implementar un sistema de administración del desempeño, si es construido apropiadamente ofrece muchos beneficios a la organización; sin embargo, si el sistema es implementado y conducido inapropiadamente puede afectar la moral y productividad de los empleados. Es por tanto necesario que esta herramienta administrativa sea planeada estratégicamente para asegurar el éxito en los resultados propuestos.

La administración del desempeño es una herramienta que ayuda a la comunicación entre el jefe y los empleados, genera diálogo que de otra manera no existiría, y una mejor comunicación proporciona beneficios para todas las partes (Longenecker, 2003).

La administración del desempeño provee un marco práctico para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño, así como bases para tomar decisiones relacionadas con la eficiencia y eficacia en los resultados (Musso, 2002).

Tomando como base el marco teórico de las tres variables estudiadas, se desprende la siguiente hipótesis:

Hipótesis: *Las habilidades de comunicación directiva en la organización de los empresarios estudiados están relacionadas con el trabajo en equipo y con la administración del desempeño.*

Metodología

En la administración como en las ciencias sociales los fenómenos de comportamiento pueden ser explicados a través de diferentes métodos, unos cuantitativos y otros cualitativos. El reto constituye en emplear mediciones precisas ya sea por cualquier método que nos aproxime a la exac-

titud y sistematización que la ciencia requiere. En este mismo sentido, se aprecia en otros países del mundo la utilización cada vez mayor de métodos cuantitativos en las ciencias sociales; ejemplo de ello es el resultado de la Academia de la Administración (Academy of Management) que ha servido como punta de lanza para la frontera en el conocimiento de las ciencias administrativas. La mayoría de los resultados descritos por la Academia de Administración toma como base el comportamiento de los sujetos de estudio medida a través del uso de cuestionarios para probar el hecho. Estos cuestionarios y sus respuestas son probados estadísticamente y entonces las respuestas cuantificadas son tomadas como la base del estudio del comportamiento en las ciencias sociales y de esta manera nos ayudan a establecer relaciones y parámetros que nos auxilian a entender el fenómeno y nos proponen sugerencias prácticas de cómo mejorar el desempeño organizacional y administrativo que se requiere en el mundo moderno de los negocios. Este tipo de métodos son propuestos por Kerlinger y Lee (2002) en su libro del estudio del comportamiento en las ciencias sociales. Por tanto el reto de los investigadores en ciencias administrativas es explicar los fenómenos que afectan el comportamiento organizacional y que influyen en los resultados económicos del negocio.

Para determinar la relación que existe entre la comunicación directiva, el trabajo en equipo y la administración del desempeño se diseñó un cuestionario basado en los autores estudiados en el marco teórico. El cuestionario se realizó a través de preguntas cerradas, en donde se aplicó una escala Likert de cinco parámetros: sin importancia, poco importante, neutral, importante y muy importante, estas mediciones se dieron en un rango del 1 al 5. Las preguntas se obtuvieron tomando como referencia los principales indicadores de los autores analizados. Este método es el que generalmente se utiliza en las ciencias sociales para cuantificar un parámetro cualitativo.

Para validar el cuestionario e identificar las preguntas que contribuyen estadísticamente a la medición de cada una de las variables, se aplicó un cuestionario piloto a 30 empresarios del ramo. Con esta información se procedió a realizar un análisis exploratorio de datos para reducir el número de preguntas a través del método ortogonal

de máxima verosimilitud tomando en consideración el método utilizado por Field (2005). En éste se recomienda que los ítems que explican la varianza con una carga mayor de 0.5 sean aceptados como válidos. El alpha de cronbach para la variable “administración del desempeño” fue de 0.749 quedando como válidos 10 ítems, para la variable “comunicación directiva” fue de 0.789 con nueve ítems y por último para la variable “trabajo en equipo” fue de 0.817 con ocho ítems válidos. Este método también fue utilizado por Sandler-Smith *et al.* (2003) en el análisis de las competencias de pequeños empresarios en Inglaterra. Para identificar un tamaño de muestra se realizó una inferencia estadística pues no se conocían los parámetros poblacionales por tanto, se obtuvo también del cuestionario piloto el valor de la varianza y de la media de cada variable de análisis y este se utilizó para determinar el tamaño de muestra. Tomando en consideración el análisis anterior, se determinó un valor de 125 pero se obtuvieron 153 cuestionarios en total.

Para probar la hipótesis, se utilizó el método de regresión lineal múltiple el cual nos muestra la relación que puede existir entre las variables. Este tipo de relaciones se han utilizado para explicar fenómenos relacionados con las pequeñas empresas (De Clerq *et al.*, 2008 y Way 2002). La utilización de este tipo de métodos en las ciencias sociales ha sido descrita por Field (2005), Kerlinger y Lee (2002) y Meyers *et al.* 2006 por mencionar algunos. Los cuestionarios fueron recopilados de la Asociación de Microempresarios de Qro., COPARMEX, de la Unión de Empresarios Sociales de México capítulo Qro., y de CANACINTRA.

Resultados

Para la comprobación de la hipótesis se aplicó una regresión múltiple lineal, el cual es un método estadístico predictivo y correlacional que nos ayuda a entender como influyen diferentes variables independientes sobre una variable dependiente.

La variable X_1 mide el valor promedio de la respuesta de los cuestionarios sobre el trabajo en equipo, de esta misma manera, X_2 representa a la variable trabajo en equipo y la variable Y representa el valor que el empresario obtendría en

el cuestionario con relación a la variable habilidades de comunicación directiva. Para probar la relación se realizó una prueba de análisis de varianza. Esta prueba arrojó una $F= 61.008$, y $p<0.05$ (tabla 1), por tanto, existe una relación entre las variables. Los coeficientes no estandarizados (tabla 2), muestran que la comunicación directiva esta influenciada por la administración del desempeño ($t= 2.395$ y $p= .018$) y el trabajo en equipo ($t= 10.21$ y $p= 0.000$). Esto se realizó a través de una prueba t, esta prueba la cual nos indica si la variable contribuye efectivamente para explicar la regresión.

El modelo empleado: $Y= \beta + \beta x_1 + \beta x_2 + \epsilon$

Donde: $Y = 1.419 + 0.136 x_1 + 0.529 x_2 + \epsilon$

En esta regresión lineal múltiple, la variable dependiente fue la comunicación directiva, don-

de x_1 representa la administración del desempeño, x_2 representa el trabajo en equipo y la ϵ presenta el error experimental. Por tanto la comunicación directiva que se obtiene como resultado a través de la medición de los cuestionarios, puede ser explicada a través de la contribución que hace la constante (1.419) y la medición de las dos variables dependientes.

En la práctica, esto nos dice que existe una relación entre la habilidad de comunicación directiva, el trabajo en equipo y la administración del desempeño pero esta relación nos indica que debemos ser cuidadosos al seleccionar a nuestros administradores de pequeñas empresas pues si estas variables están relacionadas nos interesa buscar a las personas con las habilidades requeridas para que tengan éxito organizacional.

Tabla 1. Análisis de varianza de la regresión

	Suma de cuadrados	Grados de Libertad	Medias Cuadradas	F	Significancia
Regresion	23.831	2	11.915	61.008	.000(a)
Residual	29.296	150	.195		
Total	53.127	152			

Variables: (Constante), Trabajo Equipo, Administración Desempeño

Variable Dependiente: Habilidades de comunicación directiva.

Tabla 2. Coeficientes de la regresión

	Coeficientes No Estándarizados		Coeficientes Estándarizados	t	Significancia
	B	Std. Error	Beta		
(Constante)	1.419	.265		5.360	.000
Admón. Desemp.	.136	.057	.147	2.395	.018
Trabajo en Equipo	.529	.052	.629	10.213	.000

Variable Dependiente: Habilidades de Comunicación.

Conclusiones

Los resultados estadísticos que se describieron muestran que existe una fuerte correlación entre la comunicación directiva, el trabajo en equipo y la administración del desempeño (medida a través de los cuestionarios realizados). La visión de la dirección comprende las actividades que se realizan para fijar el destino de la pequeña empresa lo cual implica que los empresarios estudiados revisan la administración de desempeño, trabajan en equipo y se basan en una comunicación efectiva.

La falta de una administración de desempeño en una empresa, niega que la misma tenga una visión hacia el futuro y deja al mayor recurso de la organización sin el compromiso de enfocarse hacia el logro de las estrategias de la organización, como establece Robbins (2002) al definir a la administración del desempeño como la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía. Por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.

La administración del desempeño es una herramienta que ayuda a la comunicación entre el jefe y los empleados, genera diálogo que de otra manera no existiría, y una mejor comunicación proporciona beneficios para todas las partes, así como para la organización como señala Ánzola (2002).

De acuerdo a los autores estudiados la administración del desempeño provee un marco práctico para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño, así como bases para tomar decisiones relacionadas con la eficiencia y eficacia de un puesto de trabajo.

Es importante señalar que el sistema de administración del desempeño no es un sistema perfecto, sin embargo es una herramienta útil para mejorar el desempeño de la compañía.

Actualmente existen nuevos enfoques que han desarrollado la administración del desempeño, como la inclusión de softwares especializados, o métodos (balance score card) lo que enfatiza que es un sistema dinámico y no estático, la ca-

lidad total en el desempeño, el planeamiento de múltiples escenarios y el enfoque hacia el futuro.

De acuerdo a los resultados, las habilidades de comunicación directiva dependen del trabajo en equipo y de la administración del desempeño. Frecuentemente se piensa en la administración del desempeño, como el desempeño de los empleados, sin embargo como afirma Hernández (2004), debe enfocarse en el desempeño en la organización, en la comunicación directiva y el trabajo en equipo, por tanto, los resultados de esta investigación coinciden con el autor.

Referencias Bibliográficas

- Aguirre, J. M. 2002. *Dirección y gestión de personal*. Ed. Pirámide. España
- Ánzola, R. S. 2003. *La Actitud emprendedora*. Ed. Mc Graw Hill. México
- Bateman, T. S. 2004. *Administración: una ventaja competitiva*. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Bus, D. 2004. *Strategy: little giants*. Academy of Management. GEO Magazine. P 217 – 231. U.S.A.
- Clercq, D. y Belausteguigoitia, R. I. 2007. *Organizational commitment in mexican small and médium sized firms: the role of work status, organizational climate and entrepreneurial orientation*. Journal of Samall Business Management 45 (4), p 467-490. U.S.A.
- Davis, D. 2001. *Investigación en administración: para la toma de decisiones*. Ed. Thomson. México
- Donelly, J. H., Gibson, J. L. e Ivancevich, J. M. 1998. *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. Ed. Mc. Graw Hill. Colombia
- Durán, C. A. 1999). El proceso de globalización de la economía mundial: Una mirada latinoamericana. *Revista de Fomento Social*. Vol. 215, p 343 - 367. España.
- Fainstein, H. 2003. *Trabajo en equipo y competitividad*. Revista Capital Humano. P 65 – 78. España

- Field A. 2005 *Discovering Statistics Using SPSS*. Ed. Sage, UK
- Gómez, F. J. C. 1999. *Sistemas administrativos, estructuras y procesos*. Ed. Macchi. México.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. 2002. *Administración: un enfoque de competencias*. Ed. Thomson. México.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. 1998. *Administración*. Ed. Thomson. México.
- Hernández, O. M. J. (2006). *Casos prácticos de administración y organización de empresas*. España: Ed. Pirámide.
- Kerlinger y Lee 2002 *Investigación del comportamiento*. Ed. Mc Graw Hill. México
- Koontz, H. 2004. *Administración: una perspectiva global*. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W. y Petty, J. W. 2001. *Administración de pequeñas empresas: un enfoque emprendedor*. Ed. Thomson. México.
- Meyers, L. Gamst G y Guarino, A. J. 2006. *Applied Multivariate Rescarch*. Ed. SAGE. U.K.
- Meneu, F. V. 1999. *Finanzas de la empresa y globalización económica*. Revista Europea de economía y dirección de empresa. p 498 – 517. España.
- Moore, C. F. 2004. *Understanding entrepreneurial behavior: a definition and model*. *Academy of Management*. University of Michigan Flint. USA
- Musso, C. F. 2002. *Reflexiones en torno a la evaluación del desempeño*. Revista chilena de administración pública. No.3. p 75 – 96. Chile.
- Nadler, D. A. 2004. *Construir consejos de administración de alto desempeño*. Harvard Business Review, Vol. 82. No.5. p 215 – 252. U.S.A.
- Noguer, M. C. 2004. *De la gestión de puestos a la gestión de personas: claves y oportunidades del desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño*. Ediciones Pirámide. No.53. p 23 – 47. España.
- Ongallo, C. 2000. *Manual de Comunicación*. Ed. Gestión. México.
- Porter, M. E. 1998. *Competitive Etrategy: techniques for analyzing Industries and competitors*. Free Press. U.S.A.
- Ramírez, C. C. 2008. *Las pequeñas y medianas empresas exportadoras mexicanas ante los mercados exteriores*. Boletín Económico de Información Comercial Española. p 17 – 32. España.
- Robbins, S.P. 2002. *Fundamentos de Administración*. Ed. Person Educación. México.
- Rodríguez, V. J. 2005. *Dirección Moderna de Organizaciones*. Ed. Thomson. México.
- Ros, G. J. A. 2007. *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos*. Tesis doctoral de la Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Sadler-Smith E., Hampson Y. Chaston I. & Badger B. 2003. Managerial behavior, entrepreneurial style and small firm. *Journal of Small Business Management*, 40(1), pp. 47-67 U.S.A.
- Scalan, B. K. 2000. *Administración de Negocios*. Prentice Hall. México.
- Schermentton, J. 2005. *Administración*. Ed. Limusa Wiley. México
- Vázquez, I. E. 2000. *Composición del consejo de administración, control e implicaciones en la toma de decisiones estratégicas*. Ed. cuadernos de estudios empresariales. No.10. p 22 – 37. España.
- Way S. (2002) High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management* 28(6) pag. 765-785