



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES UNIDAD LEÓN**

**TEMA: FUNCIONALIDAD DE LAS HABILIDADES DE  
LIDERAZGO Y SOFT SKILLS EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS. UN ANALISIS DE SU IMPACTO EN EL  
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.**

**FORMA DE TITULACIÓN:  
TESIS EN LICENCIATURA EN  
ECONOMÍA INSUTRIAL**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO EN:  
LICENCIADA EN ECONOMÍA INDUSTRIAL**

**PRESENTA:  
MIRIAM JAQUELINE RODRÍGUEZ BARRÓN**

**ASESORA:  
MTRA. ANGELA DEL PILAR OLIVARES VERA**

**LEÓN, GUANAJUATO. 2024**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **Agradecimientos y dedicatoria**

El presente trabajo representa la culminación de una etapa universitaria llena de aprendizajes, retos y enseñanzas de diferentes indoles.

Primeramente, quiero agradecer a Dios, que siempre me ha guiado y me ha dado la fortaleza y sabiduría para seguir adelante.

Gracias a la UNAM, por darme la oportunidad de contar con una carrera universitaria, abrirme las puertas de su institución y brindarme las mejores experiencias de mi vida.

Gracias a cada uno mis maestros y profesores, que todos los días, durante 4 años me compartieron sus conocimientos y enseñanzas para convertirme en la profesionista que soy ahora.

Gracias a mi asesora de titulación, la Dra. Ángela del Pilar Olivares Vera, ya que su ayuda, disposición y apoyo en el presente, ha sido pieza fundamental para la realización de este trabajo.

Al Dr Alfonso Cervantes, coordinador de la carrera de Economía Industrial, ya que siempre he contado con su entera disposición de apoyo, orientación y acompañamiento en cada uno de mis procesos universitarios.

Gracias a Sayra Cortes, la mejor amiga que la universidad me pudo dar, mi soporte, apoyo, compañera, equipo, interminable cómplice, mi hermana. Gracias a ella por acompañarme desde el día 1 de esta aventura universitaria hasta el día de hoy. Mi corazón atesora cada aventura juntas.

Y sobre todo gracias a mi madre. A ella le dedico todos mis logros. Mi madre lo ha sido todo en mi vida, el motor de mi metas y sueños. La persona que siempre ha creído en mí y ha estado conmigo siempre. Su interminable amor y soporte me han hecho enfrentar la vida con valentía y seguridad. Mí eterna admiración y respeto para ella.

También me quiero agradecer a mí, por ser siempre perseverante, luchar por mis objetivos y nunca rendirme. Agradezco que, a pesar de los retos presentados en el camino, fui resiliente, y siempre creí en mí.

A Carlos, quien ha sido una fuente una inspiración, compromiso y motivación; por su interminable apoyo en todo momento.

Y a todas las personas, que de una y otra forma me apoyaron en el camino para llegar hasta este momento de mi vida

# Índice

I.	Introducción.....	6
II.	Objetivos.....	8
a.	Objetivo general.....	8
b.	Objetivos específicos.....	8
III.	Antecedentes de la investigación.....	8
IV.	Planteamiento del problema.....	11
V.	Justificación .....	13
	<b>Capítulo 1</b> .....	<b>15</b>
1.1.	La Cultura Organizacional .....	15
1.1.1.	Teorías Administrativas y Organizacionales.....	17
1.1.1.1.	Teoría de la Administración científica.....	17
1.1.1.2.	Teoría de la Burocracia .....	18
1.1.1.3.	Teoría de la Toma de decisiones .....	19
1.1.1.4.	Teoría General de Sistemas.....	20
1.1.1.5.	Teoría de las Contingencia .....	20
1.1.1.6.	Política de la Gestión .....	21
1.1.2.	Organización y cultura organizacional.....	22
1.1.2.1.	Organización: concepto y características .....	22
1.1.2.2.	Cultura Organizacional .....	25
1.1.2.3.	Entorno externo e interno en la empresa .....	29
1.1.2.4.	Clima Organizacional: antecedentes y concepto .....	32
1.1.3.	El Liderazgo Empresarial .....	37
1.1.3.1.	¿Qué es el liderazgo?.....	37
1.1.3.2.	Estilos de liderazgo .....	39
1.1.3.3.	El liderazgo en la cultura organizacional y como eje de cambio .....	42
1.1.3.4.	Un buen líder y su impacto.....	45
1.1.3.5.	Instrumentos para medir el liderazgo .....	46
1.1.4.	Habilidades .....	48
1.1.4.1.	Habilidades blandas: definición .....	48
1.1.4.2.	Tipos .....	50

1.1.4.3.	Habilidades blandas y habilidades duras: diferencias e importancia	53
1.1.4.4.	Dimensiones de las habilidades blandas en la organización	55
1.1.5.	El desempeño laboral	57
1.1.5.1.	Concepto e importancia	57
1.1.5.2.	Evaluación de desempeño: relevancia y alcance	59
1.1.5.3.	Métodos y técnicas para la evaluación del desempeño laboral	61
1.1.5.4.	Beneficio de la evaluación de desempeño	63
1.1.5.4.1.	Para el gerente	64
1.1.5.4.2.	Para la organización	64
1.1.5.4.3.	Para el recurso humano	64
<b>Capítulo 2</b>		<b>66</b>
2.1.	La Micro, Pequeñas y Medianas Empresas	66
2.1.1.	Antecedentes	66
2.1.2.	Características	70
2.1.3.	Enfoques en la cultura organizacional de las MIPYMES	73
2.1.4.	Surgimiento y evolución de las MIPYMES en México	75
2.1.5.	Importancia de las MIPYMES en México	78
<b>Capítulo 3</b>		<b>81</b>
3.1.	Propuesta	82
3.1.	Contexto inicial del personal de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas	82
3.2.	Propuesta	85
	Conclusiones	98
	Referencias bibliográficas y obras consultadas	100

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Línea de aplicación de la política de gestión.....	22
<b>Figura 2.</b> Proceso personal para la adopción de la cultura organizacional.....	27
<b>Figura 3.</b> Impacto según el entorno .....	32
<b>Figura 4.</b> Categoría de las habilidades blandas .....	49
<b>Figura 5.</b> Surgimiento de las habilidades blandas en la organización .....	52
<b>Figura 6.</b> Número de empleados según el tipo de PYME .....	73
<b>Figura 7.</b> Fuente de conflictos de las empresas familiares.....	83
<b>Figura 8.</b> Factores para la rotación de personal y/o burnout en las MIPYMES.....	84

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Los tres estilos de liderazgo.....	40
<b>Tabla 2.</b> Herramientas para la evaluación de liderazgo.....	47
<b>Tabla 3.</b> Métodos tradicionales de evaluación de desempeño .....	62
<b>Tabla 4.</b> Nuevas técnicas de evaluación de desempeño.....	63
<b>Tabla 5.</b> Momentos históricos y evolutivos de las MIPYMES en México .....	75
<b>Tabla 6.</b> Requerimientos para el desarrollo de plataforma de evaluación .....	85
<b>Tabla 7.</b> Preguntas para la evaluación de habilidades blandas del empleado.....	90
<b>Tabla 8.</b> Costo beneficio.....	97

## Índice de Imágenes

<b>Imagen 1.</b> Macroambiente organizacional.....	30
<b>Imagen 2.</b> Proceso de motivación.....	36
<b>Imagen 3.</b> Subdivisión de empresas en México por su tamaño.....	77
<b>Imagen 4.</b> Cotización de software.....	88
<b>Imagen 5.</b> Presentación de ejemplo .....	90

## I. Introducción

Actualmente, las empresas se encuentran enfocadas en la selección de personal que no sólo cuente con los requerimientos profesionales, técnicos y de experiencia, donde si bien son esenciales ya que estos representan el desarrollo de las actividades y procesos por personal con fundamentos académicos y técnicos, dichas habilidades no son las únicas.

Con el paso de los años y las experiencias de las organizaciones, personal y líderes, se ha demostrado que para que una empresa cuente con el éxito la selección de personal no sólo debe concentrarse en la formación académica, sino que existen factores con mayor alcance.

Entre los elementos que en la actualidad se consideran como esenciales para el éxito de las empresas, se encuentra la valoración de las habilidades blandas o *soft skills* del personal por parte de la organización como medio para establecer al personal en un área de trabajo según dichas habilidades; ya que estas, al conjugarse con sus habilidades duras, mejorarán la cultura organizacional del área, los procedimientos, producción y calidad.

En el caso de las empresas grandes, estas cuentan con las herramientas tecnológicas y el recurso humano especializado para la detección de dichas habilidades en el personal a partir de las evaluaciones periódicas del trabajador, ya que dentro de sus objetivos es invertir el dinero específico y suficiente en el recurso humano, ya que ello es la fuente esencial de la empresa.

Por otra parte, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, al estar en un proceso de crecimiento, se encuentran centradas en su desarrollo y la captación del dinero suficiente para continuar con su producción, por lo que la elección de personal y con el que cuentan, solo representa un medio para continuar la productividad y crecimiento de la organización, por lo que la evaluación e identificación de habilidades blandes carece de relevancia.

Al ser el recurso humano, un factor relevante para la organización y al establecer que las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas sucumben con el paso de los años como resultado de las malas decisiones, entre ellas la ausencia de personal calificado, se considera esencial el desarrollo de herramientas que evalúen las habilidades del personal de este tipo de empresas.

Por lo tanto, al contar con herramientas que coadyuven a la organización en la selección de personal y el posicionamiento de este sin importar los lazos sanguíneos o personales en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, se podría favorecer a la permanencia de dichas empresas, así como la retención del personal adecuado y el retiro de aquellos que carecen de las habilidades, experiencia y conocimientos que contribuyan a la organización.

Por ello, la presente investigación tiene como misión, en primera instancia, el análisis de la importancia de la cultura organizacional a partir del reconocimiento de las habilidades blandas del personal y como éstas impactan en el clima organizacional de la empresa y liderazgo.

Después, se lleva a cabo el análisis de información sobre los tipos de empresas en especial de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, sus características organizacionales y de personal.

La conjugación de toda la información de los dos primeros capítulos, brindarán las bases teóricas para la formación de la propuesta para la evaluación de personal de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, con el fin de mejorar sus actividades a partir de la elección y posicionamiento de personal adecuado y acorde a sus necesidades.



## **II. Objetivos**

### **a. Objetivo general**

Proponer una herramienta para la evaluación de las soft skills orientada a los trabajadores de las MIPYMES, mediante el uso de herramientas tecnológicas con el fin de que estas brinden para el logro de resultados y orienten la toma de decisiones en las empresas.

### **a. Objetivos específicos**

- Distinguir las habilidades y la influencia del liderazgo en las empresas por medio de una herramienta tecnológica para mejorar la toma de decisiones en la organización.
- Reconocer los tipos de *soft skills* que demandan las MIPYMES por medio del análisis teórico y documental de estas ellas.

### **b. Antecedentes de la investigación**

Dado que el liderazgo es un factor que ha tomado relevancia en los últimos años, como resultado de su impacto en el desempeño del recurso humano y, por lo tanto, en el cumplimiento de los objetivos de las empresas, sin importar su rubro, se describirán en el presente apartado, estudios sobre el efecto del liderazgo con distintas áreas de estudio.

El estudio desarrollado por Miras y Longás (2020), tuvo como finalidad identificar el impacto del liderazgo como factor relevante con respecto al funcionamiento institucional.

Por ello señalan que, el objetivo del estudio anterior es analizar teóricamente la relación entre la emergente perspectiva del liderazgo pedagógico y del liderazgo ético.

En primer lugar, se identifican tres condicionantes que amenazan el papel de la función directiva en los centros: a) los mecanismos de mejora del aprendizaje

quedan en situación de desventaja ante las cargas burocráticas, con lo que resulta difícil distinguir entre lo que se hace y lo que se debería hacer; b) la vía de acceso a la dirección se abre a personal no necesariamente cualificado para el ejercicio de la dirección pedagógica; y c) la carencia de un liderazgo pedagógico definido y orientado a la persona en toda su complejidad dificulta la puesta en marcha de mecanismos apropiados que faciliten la implantación de futuros modelos de innovación pedagógica.

A través de las indagaciones realizadas por los autores, se logró afirmar que existe un claro retroceso educativo institucional, lo que hace necesario situar a la persona como el primer valor de la organización, fomentando la equidad educativa, refuerza la importancia de las virtudes morales en el liderazgo escolar, así como reconocer el indisociable vínculo entre liderazgo ético y liderazgo pedagógico debería orientar los procesos de capacitación, selección y empoderamiento de la nueva dirección escolar.

Otro estudio llevado a cabo por Bastida, et al., (2008) tuvo como misión identificar el grado de liderazgo y como este impacta en el trabajo en equipo en las empresas prestadoras de servicios de agua potable y saneamiento.

La identificación de dichas cualidades y habilidades dentro de la empresa, tenían como objetivo determinar la influencia de estas con el desempeño pertinente a la condición de gerentes del personal que allí labora, por lo que aplico una evaluación por competencias en la gerencia de las empresas prestadoras de servicio, la cual fue la adaptación de la evaluación por competencias de Marta.

Los resultados de la investigación, a partir de la evaluación aplicada a los gerentes, se evidenció que no están presentes las habilidades en el grado ideal deseado por este estudio establecido. Verificándose la necesidad de que estas empresas, deben invertir en el diseño de nuevas estrategias que permitan su adaptación a los nuevos retos en su personal gerencial, redefiniendo la misión y visión que se traduzca en un mejor servicio y proporcione satisfacción social a los usuarios de este importante recurso.

Por otro lado, Izquierdo, et al., (2017) realizaron un estudio sobre la implementación de las habilidades de liderazgo en las microempresas familiares, como factor esencial dentro del modelo económico globalizado actual, dado que estas son esenciales para el funcionamiento eficiente de las empresas y la adaptación de estas en las últimas tendencias tecnológicas, procesos operativos y administrativos.

Por ello, señalan que la función de un líder dentro de las microempresas familiares es un factor clave, ya que su presencia determina y sostiene los lineamientos necesarios para gestionar apropiadamente la organización como tal; aprovechando el auge de la globalización, muchas de las empresas centran sus operaciones en la comunicación fluida que las herramientas fruto del fenómeno antes mencionado provee.

Asimismo, hacen hincapié sobre como en las microempresas familiares, el capital humano y la gerencia de estas empresas, pertenecen al grupo familiar, lo que conllevando a que el proceso de toma de decisiones o el accionar operario en sí, se vea afectado por las disputas entre los miembros familiares quienes poseen diversas maneras de ejecución en cuanto a dirección de empresas se refiere.

A raíz de que las competencias empresariales, requieren cada día que el liderazgo sea eficiente en cuanto al proceso de toma de decisiones se refiere, es menester por parte de los líderes o gerentes de las microempresas el solventar las herramientas y lineamientos necesarios para desafiar los innumerables retos que la gestión empresarial y similares recaen por sobre las organizaciones en particular.

De acuerdo con los resultados que se obtuvieron en el estudio, las microempresas familiares carecen de un gerente o personal que cuente con habilidades y destrezas de liderazgo, lo que ha afectado en las prácticas empresariales y los ingresos de la empresa.

Asimismo, señalan que el liderazgo en las microempresas familiares se caracteriza por la falta adaptación a las exigencias organizacionales actuales por lo que el cambio generacional con respecto al liderazgo de la empresa impacta entre el

proceso de gestión de la empresa y resulta en mayores problemáticas ocasionando incertidumbre acerca del liderazgo que se ejerce.

Derivado de lo anterior, los autores sugieren la modificación y aplicación de estrategias de transferencia paulatina de liderazgo en este tipo de empresas, donde se tenga en consideración las gestiones contemporáneas y la importancia de liderazgo para la potencialización y crecimiento de las empresas.

Finalmente, Santamaría (2022) realizó un proyecto de grado el cual tuvo como objetivo el identificar la relación existente entre el liderazgo transformacional y el género en la Empresa Pública de Movilidad de Cotopaxi a través de la indagación de las teorías y enfoques administrativos que aportan conceptualmente la relación existente entre estas variables, el establecimiento de la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el género en la entidad y la definición de nuevos elementos de liderazgo transformacional.

Para ello, aplicó una metodología cuantitativa de tipo descriptivo y correlacional mediante el uso del cuestionario MLQ donde participaron los trabajadores de la empresa (hombres y mujeres), donde a partir del empleo de hipótesis con R de Pearson donde a partir de los resultados se evidenció la correlación positiva entre el liderazgo transformacional y el género en la empresa.

### **c. Planteamiento del problema**

Los cambios a partir del desarrollo e introducción de la globalización, así como la necesidad de las naciones para estar dentro de la misma, dieron como resultado la evolución de las empresas, donde sus procesos se orientaron hacia la competencia y, por lo tanto, la especialización del recurso humano que lleva a cabo cada una de las actividades y procedimientos.

Debido a que, las empresas se encaminaron hacia la competencia nacional e internacional, así como las exigencias inherentes que de ella derivan como resultado de la búsqueda de la preferencia del mercado y el aumento de sus ingresos, el recurso humano se perfiló, dentro de estas, como uno de los factores

esenciales para lograr el éxito de las compañías, por lo que la elección de dichos recursos tenía que contar con la formación académica necesaria y suficiente.

Si bien, en las últimas décadas las Instituciones de Educación Superior se han orientado a formar nuevas generaciones de profesionales, los cuales tienen como misión, una vez egresados, satisfacer las necesidades laborales del campo laboral o de las empresas, es importante destacar que en la actualidad las organizaciones tienen como objetivo reclutar a profesionales integrales que se adapten a la organización, donde las capacidades de liderazgo y habilidades humanas propias de cada trabajador son valoradas como un elemento de plusvalía para la empresa.

De acuerdo con Betanazos (citado por Coronado-Guzmán, et al., 2020), las empresas buscan el aumento de la productividad y eficacia de los procesos a través de la contribución del recurso humano, lo que ha derivado en la vinculación entre la organización y los trabajadores, resultado en la importancia de la cultura organizacional.

Asimismo, dentro de esta metodología organizacional las habilidades blandas o *soft skills* son un factor relevante para las actividades dentro de las empresas y el éxito de esta, ya que, si bien las habilidades duras determinan la manera correcta de realizar un procedimiento, es a gracias a las primeras que es posible que se ejecute la comunicación efectiva y el trabajo en equipo dentro de la organización, lo que asegura la permanencia del personal, el buen clima organizacional y el desempeño laboral.

Para lograr la detección de estas habilidades de los que cuentan con nombramientos de responsabilidad, se lleva a cabo la aplicación de pruebas que tienen como finalidad detectar y medir una serie de aspectos específicos con respecto al liderazgo del personal, estas se limitan a las personas que ya cuentan con la formación de dichas habilidades lo que excluye a personal de rangos inferiores o subordinados a jefes, gerentes o directores.

Aunado a lo anterior, las pruebas al ser aplicadas a un grupo de personas reducido y específico carecen de representatividad, lo que refiere a un sesgo en el análisis

real del potencial de liderazgo de todo el recurso humano, el que podría significar la ausencia de inclusión, adiestramiento y potencialización de personal que cuente con habilidades de liderazgo innatas que podrían mejorar la cultura organización de la empresa.

Si bien, en el caso de las empresas grandes la aplicación de las pruebas se encamina hacia la formación y el proceso continuo de aprendizaje con respecto al liderazgo y soft skills de responsables de áreas, supervisores, generantes, entre otros, para mejorar la cultura organizacional de la empresa, estas pruebas adquieren especial relevancia en las MIPYMES.

Estas habilidades en el personal de las MIPYMES representan una importancia significativa, ya que la detección de personal con las características de liderazgo y habilidades blandas podría significar la potencialización de las capacidades del personal y la aplicación de la cultura organizacional acorde con las especificaciones teóricas.

Por otra parte, al contar las MIPYMES con personal que cuente con dichas características profesionales y laborales, coadyuvarían en el óptimo desempeño de los colaboradores, y la sostenibilidad de la organización, mejorando los índices de productividad, eliminar, posiblemente, la rotación de personal y mejorar el clima organizacional.

#### **d. Justificación**

El desarrollo de un instrumento de evaluación para la detección de personal que cuente con habilidades blandas y liderazgo para las MIPYMES en la ciudad de León, Guanajuato, le brindaría a los responsables y dueños de dichas empresas el conocimiento suficiente para la elección de líderes dentro de las áreas, así como la formación de cursos con respecto al aprendizaje y práctica de estas habilidades para todos los colaboradores con el fin de potencializar sus características de liderazgo inherente, lo cual podría significar la mejora de la cultura organización de la empresa.

Además, a través de los resultados de la evaluación de habilidades blandas, es posible dar responsabilidades, ascensos y oportunidades al personal con las características necesarias y acordes para dicha actividad, lo que ayudara en la rotación de personal, mal clima organización e impacto negativo en el desempeño y calidad en las actividades inherentes a la organización.

Por otra parte, este tipo de evaluación favorece a las MIPYMES a dar liderazgo a las personas que tienen las capacidades suficientes para llevar a cabo dicha posición sin que esta sea parte de la familia que construyó la empresa.

# Capítulo 1

## Marco Teórico

El presente capítulo, tiene como finalidad desarrollar los conceptos, teorías y elementos inherentes a las habilidades directivas y soft skills con el fin de encontrar la vinculación de estas con el desempeño organizacional, la cultura corporativa y la satisfacción de los empleados, así como identificar si el desarrollo óptimo de dichos elementos son factores que se asocian con el ambiente laboral.

Este análisis teórico, parte de la importancia de la aplicación de dichas habilidades como factores esenciales de la cultura organizacional actual, ya que de estas dependen el desarrollo adecuado de las actividades laborales por parte del personal, la permanencia de estos y el éxito empresarial.

### **1.1. La Cultura Organizacional**

La conformación de las empresas como parte necesaria de la sociedad, donde su ejercicio laboral se ha especializado a brindar, desarrollar, distribuir y generar servicios y/o productos para el beneficio de los individuos, es posible comprenderlas como un elemento esencial para la economía nacional y, principalmente, para el desarrollo del bienestar individual de los trabajadores.

Si bien, las empresas presentan amplios antecedentes históricos donde es posible observar su evolución los cuales fueron el resultado de los cambios económicos, sociales, políticos y tecnológicos que ha experimentado las naciones y que impacta



directamente el ejercicio de las organizaciones, dichos cambios también significaron la modificación dentro de las empresas.

De acuerdo con Pérez (2009), los cambios económicos que comenzaron a gestarse durante el siglo XX, entre los años 60 y 80, como resultado de los avances tecnológicos que coadyuvaron en la comunicación y que brindaron los beneficios para eliminar las fronteras y resultaron en la apertura del comercio internacional, las empresas experimentaron cambios significativos con respecto a su actividades económicas pero sobre todo en los procesos internos, por lo que señala que a partir de estos cambios y el avance de estos

las organizaciones se debaten para su propia subsistencia en una encarnizada e insostenible carrera competitiva, que trasciende la ya conocida lucha por los segmentos de mercado cada vez más fraccionados y diferenciados entre sí, sino que la disputa es por la credibilidad social, perfeccionar la gestión de su capital intelectual, elevar la calidad de vida de la comunidad medioambiental y cultural, así como por trascender la inmediatez de los planes para estimular las proyecciones de las estrategias organizacionales (Pérez, 2009, párr. 7).

Por lo anterior, es posible identificar que los cambios económicos como resultado de la apertura del mercado y los tratados internacionales, fueron el escenario que brindo el espacio para que las empresas comenzaran a ofrecer servicios y productos fuera de su lugar de origen, así como obtener los mismos de un lugar de origen diferente.

Aunado a lo anterior, la conjugación de la apertura comercial y con el uso de la tecnología —como medio de comunicación, como herramienta en el proceso de producción y como elemento de las actividades administrativas—, dio cabida para el inicio de la competencia entre organizaciones, donde la producción solo era un elemento de esta.

Dadas las transformaciones en el comercio que impactaban a las empresas, el concepto de cultura aplicado a la organización comenzó a introducirse desde el

aporte de la escuela de administración con respecto a las relaciones humanas, ya que se logró observar que la cultura organizacional era un factor que se asociaba con el desempeño laboral y del cual depende la competencia.

### **1.1.1. Teorías Administrativas y Organizacionales**

Como se señaló en el punto anterior, la cultura organización es un concepto que se acuña dentro de la escuela administrativa, donde su introducción derivó en un nuevo alcance dentro de las distintas teorías de dicha ciencia.

Por ello, para lograr comprender la cultura organizacional, su impacto e importancia dentro de las empresas en la actualidad, es imperante identificar y conocer las distintas teorías de administración y organización.

#### **1.1.1.1. Teoría de la Administración científica**

Entre las teorías administrativas con mayor relevancia y que tuvo como finalidad la eficiencia y productividad en las organizaciones durante la primera parte del siglo XX se encuentra la Teoría de la Administración científica.

Esta teoría fue llevada a cabo por Frederick Winslow Taylor, quien señalaba que el objetivo de la administración es “asegurar la máxima prosperidad para patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados” (Taylor, 1961, p. 19), donde los beneficios de dicha prosperidad no solo se traducen en la riqueza de la empresa, sino también en la excelencia de manera general y encaminada hacia la permanencia de esta.

De acuerdo con Martín (2019); Del Castillo (1992), para alcanzar dicha excelencia y prosperidad, se aplican métodos y leyes científicas para que a través de estos sea posible aprovechar la jornada laboral donde a través de toda la metodología aplicada en los procesos se anulen o eviten las pérdidas de tiempo y producción, las cuales se traducen en pérdidas monetarias para la empresa.

Aunado a lo anterior, Taylor refiere que, la eficiencia se alcanza de manera paulatina donde la base de ella es el adiestramiento y formación de cada individuo, donde a

través del conocimiento este pueda aplicar dicha información para la aplicación de su procedimiento, el cual mejorará con el paso del tiempo y la culminación de estos a partir de la máxima eficiencia.

#### **1.1.1.2. Teoría de la Burocracia**

La teoría de la burocracia, también llamada estructuralista, fue desarrollada durante los años 40 y conceptualizada por Mas Weber que tuvo como base el análisis del contexto histórico de las organizaciones, las cuales presentaban una serie de circunstancias complejas, como:

- Necesidad de un enfoque global y totalizador de los problemas organizacionales
- Búsqueda de un modelo organizacional que contemplara las variables de las empresas, así como el comportamiento del recurso humano
- Modelos organizacionales mejor definidos dado el crecimiento y complejidad de las empresas

A partir de dichas problemáticas, Weber señala que, para lograr el éxito y calidad en los procesos de la empresa, así como la mejora de las actividades administrativas inherentes de los procesos que se estructuran en las organizaciones, estas tendrían que cumplir con el desarrollo de reglas legales, racionales, escritas y exhaustivas, así como el establecimiento de operaciones y funciones donde se especifique la especialidad y segmentación de las funciones (Weber, 1993).

A través de dicha teoría, se estableció que, para alcanzar la calidad y la mejora continua con el fin de cumplir con los objetivos de las organizaciones, estas tenían que desarrollar una estructura organizacional definida a partir de la jerarquización de las labores, así como del personal responsable, y la especificación de las actividades, donde el recurso humano es el principal factor, por lo que se hace necesario incentivar el cumplimiento de sus labores.

### **1.1.1.3. Teoría de la Toma de decisiones**

La teoría de la toma de decisiones dentro de las actividades administrativas tiene como finalidad la distribución del poder, ya que de acuerdo con Herbert Alexander Simon (citado por la Universidad Nacional Autónoma de México, 2023), las empresas son un sistema de decisiones.

De acuerdo con esta misma teoría, el recurso humano de las empresas es uno de los ejes principales que le dan forma a la misma, ya que, según su autor, Simon, las personas que integran a las organizaciones juegan un papel relevante, ya que a través de sus actividades diarias son partícipes de las tomas de decisiones que se van presentando en su área de trabajo.

Aunado a lo anterior, Zapata, et al., (2016) señalan que la toma de decisiones es un proceso donde la personas identifica y resuelven los problemas que surgen a partir de analizar la existencia de alternativas como una forma de brindar opciones al jefe directo para que se lleve a cabo dicha solución, lo que significa que en esta teoría se toma en consideración la colaboración como

Asimismo, Arredondo y Vázquez (2013) retoman las teorías de Jon Elster y refieren que la empresa debe comprenderse como la suma y composición de grupos humanos, con características y cualidades propias donde si existe dentro de la cultura organizacional la comunicación entre jefes y subordinados, la toma de decisiones se enriquece y favorecen a visualizar nuevas y novedosas opciones.

Por lo tanto, para que se lleva a cabo la toma de decisiones dentro de las organizaciones, es necesario que existan la comunicación con el fin de que la empresa cumpla “Sus funciones básicas, define sus relaciones, sus roles, el estatus y el papel que desempeñan todos sus miembros de manera racional, con lo cual logra cumplir los objetivos y la razón de ser de la empresa” (Arredondo y Vázquez, 2013, p. 138).

#### **1.1.1.4. Teoría General de Sistemas**

Según Torres (2014), esta teoría comprende a la empresa como un todo organizacional, donde todos y cada uno de los elementos que existen dentro de ella desempeñan una actividad importante, sin importar su actividad.

Aunado a lo anterior, Chiavenato (2006) señala que en esta teoría se propone que las empresas son un sistema con una estructura definida que interactúa con el ambiente pero que no es fija, ya que esta puede cambiar según las necesidades internas o externas.

#### **1.1.1.5. Teoría de las Contingencia**

Chiavenato (2006), señala que la teoría de las contingencias enfatiza que, para lograr el éxito en la empresa, así como las actividades inherentes a ella, esta no debe centrarse en llevar a cabo un sólo modelo organizacional ya que “No existe una forma única y mejor para organizar en el sentido de alcanzarse los objetivos variados de las organizaciones dentro de un ambiente también variado” (p. 430).

Aunado a lo anterior, Quiroa (2021) indica que en esta teoría alude a que la organización carece de homogeneidad ya que su funcionamiento se encuentra en constante cambio como resultado de los ambientes internos y externos, los cuales impactan en las actividades y procesos.

Asimismo, refiere que en las cuestiones administrativas las técnicas aplicadas deben estar acordes con los cambios que se vayan presentando, lo que sugiere que no existe una forma absoluta de administrar y de dar solución a los problemas que se surgen, lo que significa que para cada situación puede existir una solución diferente con técnicas y procesos indistintos.

Por otra parte, Gómez y Vázquez (2019) refieren que esta teoría es un método o medio para que las empresas se encuentren alertas para cualquier tipo de eventualidad con el fin de estar dispuestos a adoptar, aplicar y llevar a cabo

cualquier técnica, tecnología o estrategia que impacte favorablemente a la organización.

Además, los mismos autores señalan que, es menester de una empresa que traza sus objetivos a largo plazo, así como un crecimiento futuro —ya sea económicos, físicos, humanos o la suma de todos—, que se encuentren atentos a los cambios y que paulatinamente los adhieren a su estructura organizacional, ya que, de lo contrario, no sobreviven derivado de su falta de adaptabilidad y flexibilidad.

#### **1.1.1.6. Política de la Gestión**

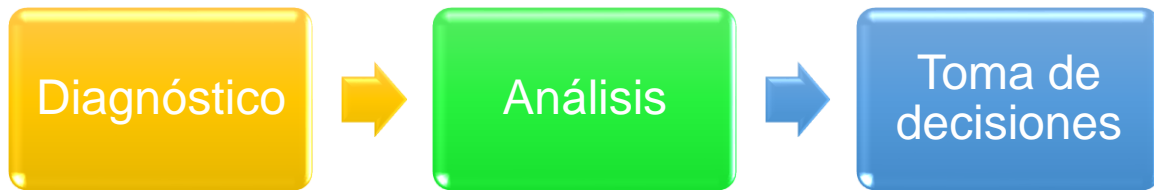
La política de la gestión, también nombrada administración estratégica, tiene como elemento principal la distinción de un proceso evolutivo llevado a cabo en dicha área, de la mano de Peter Drucker.

Como parte de un proceso evolutivo, la administración tomó un rumbo relevante a partir del análisis y teoría de la gestión moderna, ya que a través de estas se busca un enfoque organizacional industrial para alcanzar los objetivos y metas de las empresas.

De acuerdo con Drucker (citado por Sánchez, 2006), la administración tiene que comprender una serie de estrategias bien diseñadas y establecidas, las cuales están pensadas según las características de la organización, así como sus necesidades y áreas de oportunidad, ya que a través de conocer y reconocer todos los elementos que componen a una empresa es posible diseñar las estrategias que funcionaran en la organización.

Aunado a lo anterior, en este tipo de modelo uno de los puntos relevantes es la búsqueda, a través de sus actividades inherentes, de la eficiencia y calidad, por lo que su proceso se caracteriza por una línea de ejecución, como se muestra en la Figura 1.

**Figura 1, Línea de aplicación de la política de gestión**



Fuente: Elaboración propia.

A partir de aplicar la línea de ejecución de este modelo administrativo es posible conocer el contexto real de la organización, analizar las posibles soluciones y tomar las decisiones que se adapten y ajusten a las características de la empresa, donde se toma como referente aspectos como: el perfil de la empresa, el recurso humano, los recursos y tecnología, y, principalmente, los objetivos.

Según Sánchez (2006), el aplicar este tipo de modelo hace referencia del compromiso que tiene una empresa con respecto a su contexto actual y futuro, además de buscar estar en el nivel suficiente para entrar en competencia con otras organizaciones.

### **1.1.2. Organización y cultura organizacional**

Para lograr comprender el alcance de la administración y las actividades que se derivan de la misma, es necesario partir de los conceptos que son fundamentales y que, sin importar el tipo de estilo de liderazgo y perfil empresarial, lo que significa que dichas actividades y elementos son generales dentro de la administración.

#### **1.1.2.1. Organización: concepto y características**

La palabra organización, presenta una considerable complejidad para su conceptualización ya que existen distintas áreas de estudio que lo aplican, además de ser una actividad propia del ser humano.

De acuerdo con Macías, et al., (2006), la organización es una actividad que ha trascendido en la humanidad, ya que gracias a ella fue posible que los humanos lograran afrontar las distintas complicaciones que enfrentaban como resultado de la adversidad de su contexto, según los mismo autores, la organización es un elemento natural en las personas ya que “los seres humanos somos seres sociales por naturaleza y que tenemos tendencia a trabajar en equipo con el propósito de alcanzar objetivos particulares” (Macías, et al., 2006, p. 21).

Por otra parte, Hall (1996) define la organización como

una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas descoordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra con actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad (p. 33).

Con la anterior definición, es posible traducir que la organización es un sistema colectivo, donde toda persona que se encuentra dentro de esta es un elemento que favorece en su estructura y composición, donde el trabajo colaborativo de todas las partes es esencial para la alcanzar las metas conjuntas de la organización donde se encuentra inmersos.

Con respecto a una definición de organización dentro del área de estudios de la administración, refiere que “La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo” (Münch, 2007, p. 45).

Aunado a lo anterior, la misma autora señala que la organización es posible comprenderla como uno de los pilares fundamentales de las empresas ya que es gracias a su aplicación correcta se simplifica el trabajo, la coordinación y optimización de las funciones, la cuales se alcanzan gracias a la división del trabajo



y coordinación, las cuales se encuentran conexas a la estructura organizacional, la cual se caracteriza por ser la

Combinación de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en gráficas de relaciones de personal u organigramas, complementándose con los análisis de puestos. Las estructuras organizacionales son elementos de autoridad formal, pues se fijan en el derecho que tiene un funcionario, por su nivel jerárquico, de exigir el cumplimiento responsable de los deberes a un colaborador directo, o de aceptar el colaborador las decisiones que por función o especialización haya tomado su superior (Rodríguez, 1999, p. 387).

Lo anterior, refiere a la división de trabajo las cuales son esenciales para establecer las líneas de autoridad o liderazgo, así como las de subordinación, ya que en cada empresa es necesario definir dichas líneas, ya que estas también representan la responsabilidad en la toma de decisiones.

Asimismo, gracias a la organización se obtienen ventajas como son:

- Suministrar los métodos para que se lleven a cabo las actividades
- Eficiencia con un mínimo esfuerzo
- Reducción de costos
- Incremento de la productividad
- Eliminación de la duplicidad

A la luz de lo anterior, es posible comprender que la organización es el diseño de una estructura formal donde se establecen las funciones a desempeñar, las relaciones, jerarquías y niveles de autoridad, según las actividades y objetivos de la empresa.

Por ello, al existir una estructura definida con sus respectivos dirigentes o líderes, las organizaciones logran llevar a cabo sus actividades de manera lineal y bajo los

estándares de calidad, los cuales son lineamientos que acompañan a los empleados a lo largo de su trayectoria profesional y laboral dentro de las empresas.

### **1.1.2.2. Cultura Organizacional**

La cultura organizacional, como línea de investigación dentro de las Ciencias de la Administración, comenzó a gestarse como un tema que se encontraba en boga durante la segunda mitad del siglo XX, donde la finalidad era dar una explicación sobre aquellos factores que impactaban a las organizaciones y a su vez a la sociedad.

Por otra parte, Quiroz, et al., (2020) señalan que la cultura organización es el resultado de la creación de la empresa moderna la cual se cristalizó a través de la Revolución Industrial, donde las organizaciones dejaron de lado su estructura tradicional y familiar para estar conformada por una plantilla numerosa de empleados con valores, comportamientos y dinámicas distintas, por lo que señalan que la cultura organizacional es una disciplina o tema de investigación que estudia la antropología y sociología.

Al respecto, Fernández-Ríos y Sánchez (1997) señalan que la importancia del estudio de la cultura organizacional tiene como propósito la búsqueda de aquellos elementos, comportamientos, creencias, normas, premisas y valores que posee cada individuo que forma parte de una empresa, y que, al ser una parte inherente dentro del comportamiento de las personas, la cristalización de su comportamiento en sus actividades crea dentro de las organizaciones micro sistemas sociales y culturales que ponen en evidencia la realidad de las personas.

Con respecto a su conceptualización, Cantillo (2013) señala que lograr verbalizar la cultura organizacional es una actividad compleja, ya que existen distintas áreas de estudio que llevan a cabo análisis e investigación sobre su temática, lo que significa que existen definiciones multidisciplinarias que dan relevancia a factores, términos, actividades y elementos disímiles.

Por otra parte, al revisar conceptualizaciones desarrolladas por Calvo (1991); Chiavenato (1993); Serna (1997), entre otros, es posible identificar una serie de elementos que se vincula e incluso se repiten en su verbalización con respecto a la cultura organizacional, como son:

- Valores
- Cultura
- Comportamiento
- Creencias
- Interacción

Esta serie de elementos, son recogidos por la Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM] (2017) al señalar que la cultura organizacional es un conjunto de valores, comportamientos, creencias, conocimientos y formas de pensar que son una guía compartida entre la organización y los trabajadores, y al ser una vinculación entre ambas partes, adquiere especial relevancia ya que son una serie de características claves de la organización.

Por otra parte, la misma institución apunta que la cultura organizacional es un sentimiento tácito dentro de las empresas que no están escritos como las políticas o reglamentos internos, pero que participan de manera inadvertida la mayoría de los miembros de la organización, lo que significa que el personal al estar dentro de un sistema social, como es el caso de las empresas, estos adoptan los valores, el comportamiento y creencias que traza la organización.

Asimismo, Chiavenato (2006) menciona que la cultura organizacional es un conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales que caracterizan de cada organización, por lo que a través de su postulación o enunciación se establecen o dictan la forma de pensar, lo que representan normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros, y que les dan sentido a las acciones para alcanzar los objetivos de la empresa.

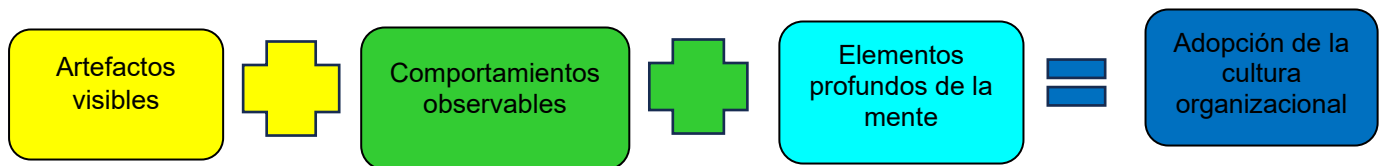
Por ello, de acuerdo con el anterior autor, la cultura organizacional no es algo que se copia o se repite entre distintas empresas, las cuales pueden ser conservadoras y adaptables, pero su construcción depende del giro de la empresa, sus objetivos, los procesos o actividades a desarrollar y de las personas encargadas de dirigir la empresa.

Por otro lado, Mena (2019) refiere que la cultura organizacional representa la conjugación de los valores individuales externos de los colaboradores, los cuales pueden ser asimilados u observados dentro de la empresa, lo que significa que se lleva a cabo una asociación sobre aquellos valores iguales y la adopción de los que no lo son, pero se encuentran bajo la misma línea.

Además, refiere que la necesidad de las personas por formar parte de una comunidad, en especial de aquella con la que conviven diariamente como es el caso de los lugares de trabajo, hace que el individuo se convenza de que para lograr una aceptación debe asimilar y adoptar ciertos comportamientos, valores o creencias.

Al mismo tiempo, la UNAM apunta que esta búsqueda de adopción las personas experimentan un proceso, en dos fases (Figura 2, sobre la apropiación de la cultura organizacional de la empresa cuando este ya se encuentra inserto).

**Figura 2.** *Proceso personal para la adopción de la cultura organizacional*



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la anterior figura, para lograr que una persona adopte la cultura organizacional este debe experimentar primeramente a través de la convivencia, donde logre identificar el comportamiento de los colaboradores para después observar con mayor detenimiento la colaboración, la forma de vestir, ceremonias, entre otras; el último proceso que deriva en la adopción general de la cultura

organizacional, es posible identificarlos cuando el individuo tiene en el individuo comienzan a influir en sus procesos, actividades y forma de pensar de los compañeros, en especial de sus jefes, líderes o cualquier personal de alto cargo y responsabilidad.

A partir de observar y asimilar, el personal lleva a cabo la integración interna con el fin de llevar a cabo una identidad colectiva y el pensamiento sobre la importancia del trabajo en equipo, lo cual será la base fundamental para la adaptación interna con la cual la organización alcanza sus metas.

Por parte, Torres (2022) apunta que, si bien la cultura organizacional tiene sus bases en los valores, principalmente los valores de los individuos, estos también representan una paradoja ya que los valores son intangibles y poco observables, por lo que, para su transmisión y adopción, es necesario que estos sean una parte esencial de la organización y que a su vez sea de mayor apego para los altos mandos, con el fin de que la carencia de valores en algunos individuos se fortalezca en la empresa y sea de beneficio para ambas partes.

Con respecto al aporte que tiene la cultura organizacional en las empresas, Griffin y Moorhead (2010) indican que es gracias a esta que existe una vinculación entre empresa y empleado, donde su apropiación hace que exista un sentimiento de pertenencia que se incrementa cuando todo el personal se apega a la cultura organizacional, lo que deriva en que todos en la organización caminan hacia una misma dirección.

A la luz de lo anterior, es posible comprender que la cultura organizacional es la especificación de los valores, ideologías, metodologías, creencias y comportamientos que se autorizan o valoran dentro de una empresa como referentes de su estructura particular y que esperan que los colaboradores adopten los mismos dentro de su estancia en la organización y su posible transmisión fuera de ella.

Al existir una serie de valores humanos como base principal en la cultura organizacional, es posible que los colaboradores que carecen de ellos o se encuentran empobrecidos se fortalezcan no solo por la necesidad de obedecer a la empresa sino por observar resultados positivos en su aplicación y desarrollo.

Asimismo, la cultura organizacional busca que todas las personas de la empresa, sin importar el nivel de responsabilidad, educación y edad, adopten los elementos de dicha ideología o comportamiento esperado, con el fin de mejorar su estancia dentro de la empresa y que a su vez sea aplicado en su vida diaria, ya que a través de una estructura clara, precisa y ética es posible alcanzar los objetivos que se tracen.

Además, es posible identificar que la cultura organizacional brinda identidad a la empresa y a sus colaboradores, lo que se traduce en sentido de pertenencia, lealtad y personalidad, lo que significa que existe una unión tácita e invisible entre empresa y persona.

Por otra parte, una cultura organizacional no es estática y permanente ya que esta puede evolucionar o cambiar según sean las necesidades de la empresa o, incluso, como resultado de los cambios generacionales que comiencen a cristalizar en el personal, cambios en la forma de pensar, el uso o inclusión de tecnología, entre otras, lo que significa que la cultura organizacional está al tanto y toma en consideraciones los cambios y evolución social.

### **1.1.2.3. Entorno externo e interno en la empresa**

Las organizaciones, al ser parte de un sistema social y abierto, se encuentran en constante interacción con el entorno por lo que, para sobrevivir y continuar sus operaciones, así como conservar el trabajo de sus empleados, sus encargados deben ser conscientes de los cambios que se gestan a lo largo del tiempo con el fin de adaptarse y responder a dichas modificaciones como un desafío para sobrevivir y prosperar. A esta asociación o vinculación social que impacta de distintas formas a la organización, se le nombra entorno interno y externo

De acuerdo con Quituzaca-Farfan, et al., (2022) una empresa se encuentra dentro de un macroambiente por lo que todo lo que sucede en el exterior influye de manera interna, estos se muestran en la Imagen 1.

**Imagen 1.** Macroambiente organizacional



Fuente: Filipe Sobral e Alketa Peci (2008)

Como es posible observar en la anterior imagen, la empresa se encuentra inmersa en una sociedad en constante cambio (entorno externo), los cuales impactan de manera significativa en su entorno interior. Los elementos de estos entornos son:

- Entorno interno
  - Impacto de la organización: metas y objetivos que deben seguir y cumplir la empresa
  - Elementos: marco legal, aspectos políticos, geográficos, sociales, éticos y cambios tecnológicos.
  - Clima laboral: el entorno interno le da a la empresa el clima laboral donde se encuentran accionistas, proveedores y empleados.

- Objetivos: especificación del objetivo empresarial donde la suma de esfuerzos se logra el objetivo común.
- Entorno externo
  - Impacto en la organización: dicta las normas que se deben seguir y parámetros a tomar en cuenta, estas son relevantes para el desarrollo de las estrategias, operaciones o funcionamiento, además de ser la clave para los objetivos.
  - Elementos: marco legal, aspectos políticos, geográficos, sociales, éticos y aspectos tecnológicos.
  - Papel del contexto: les brinda a las organizaciones el contexto del entorno bajo el cual se desempeña y que a su vez la impacta.

Por lo tanto, al tener como referente los elementos que componen cada uno de los entornos que impactan en las organizaciones, es posible identificar que ambos son factores se encuentran constantemente en las empresas a pesar de las estrategias implementadas y los cambios de líderes, ya que, como parte de una estructura orgánica social e inherente al ser humano, estas cambian, evolucionan y vuelven a cambiar.

Por ello, Abi (2000) señala que, si bien el entorno externo e interno en la organización es algo que existe en cualquier momento de las empresas y que se presenta de manera imprevista y se introduce de forma paulatina, es necesario que los líderes de las empresas se encuentren en constante observación sobre los elementos y factores que comienzan a surgir ya que de lo contrario estas pueden afectar significativamente según el tipo de entorno (Figura 3).



Figura 3. Impacto según el entorno



Fuente: Elaboración propia.

Con la anterior figura y el análisis desarrollado, es posible traducir que el entorno interno y externo de las empresas, son una serie de factores que transita el recurso humano y que, a su vez, es la respuesta directa de los cambios que se gestan en la sociedad como elemento propio de la naturaleza evolutiva del ser humano, por lo que las organizaciones siempre deben estar atentas a cualquier cambio que pueda significar un impacto negativo en esta.

#### 1.1.2.4. Clima Organizacional: antecedentes y concepto

Como un ente en constante cambio y movimiento, la empresa, como se desarrolló en el anterior punto, el entorno es uno de los factores que dictan el desarrollo de la empresa de manera individual y general, este también dicta una de las características más relevantes de las organizaciones que es el clima organizacional.

El clima organizacional, tiene como génesis la psicología industrial y la psicología de la salud ocupacional positiva, la cual tenía como finalidad promover la calidad de vida laboral y desarrollo de los trabajadores bajo la estructura de empresas

modernas y en constante competencia como resultado del desarrollo de la economía globalizada (López y Meneghel, 2016).

Asimismo, su investigación y teorización, parte como un relevante proceso evolutivo dentro de las mismas organizaciones y sus empleados, ya que los antecedentes de la industria se orientaban hacia deshumanización de los trabajadores como resultado de la importancia de la producción en masa y donde las necesidades psicológicas de los individuos carecían de importancia para la organización, lo cual resulta en la Escuela Humanista de la Administración y la Teoría de las Relaciones Humanas.

El surgimiento de esta escuela y teorías administrativas y humanas, ponen en el centro de la discusión la preocupación del hombre y sus relaciones sociales como factor esencial en el impacto negativo o positivo con respecto a la productividad de la empresa; dicho planteamiento, surge bajo el análisis de las características inherentes del ser humano, donde se establece que este es un animal social por naturaleza, con sentimientos disímiles en el transcurso del día los cuales surgen como respuesta directa de una experiencia (Chiavenato, 2006).

Por lo tanto, al existir una serie de sentimientos los cuales desatan a la par comportamientos que se vinculan con los primeros, entonces serán materializados en el comportamiento laboral y tendrán como consecuencia, positiva o negativa, factores motivacionales.

Uno de los primeros en teorizar sobre el clima organizacional fue Kurt Lewin, quien la denominó atmosfera o clima psicológico; de acuerdo con las teorías de campo de Lewin, donde a partir de la realidad empírica logró demostrar que las diferencias conductuales individuales o grupales parte de las diferencias de la atmosfera que experimenta cada persona (Ganga, et al, 2015).

Por lo tanto, la teoría de Lewin se basa en definir el rol que permite a los individuos relacionarse con su ambiente, donde a partir de encontrarse en una atmósfera específica este evalúa a partir de las observaciones que realiza con respecto a la

dinámica que se lleva a cabo y comienza a formular un juicio valórico de lo que es su entorno y el modelo conductual que debe aplicar o llevar a cabo para estar vinculada a dicha atmósfera para su subsistencia.

Dentro de la teoría de la Escuela Humanista, que toman como base las teorías lewinianas, se establece que el ser humano se encuentra lleno de necesidades, las cuales son motivantes para llevar a cabo sus actividades laborales, pero si la organización no cumple con la satisfacción de las necesidades individuales de la persona, el comportamiento del individuo puede afectar el ambiente de su entorno laboral y el de sus compañeros.

Con respecto a la conceptualización de clima organizacional, Tenguri y Lewin (citado por Juárez-Adauta, 2012) lo definen como una cualidad permanente del ambiente interno de las empresas la cual es la suma de valores y características propias de una totalidad, por lo que los miembros de cada empresa son los únicos que experimentan dicho clima y a su vez esta influye en su comportamiento a partir de sus actitudes.

Aunado a lo anterior, Argyris (citado por Vázquez, 1992) señala que, si bien la organización se constituye a partir de una serie de necesidades propias y bajo objetivos principalmente económicos, para lograr que la empresa alcance sus metas financieras y de producción es imprescindible que se tenga en consideración las necesidades del empleado a partir de la apertura del dialogo entre empresa y personal, con el fin de que las necesidades del empleado puedan ser solucionadas a través de distintas estrategias alcanzables por ambas partes y que la insatisfacción del empleado no afecte la motivación de sus compañeros.

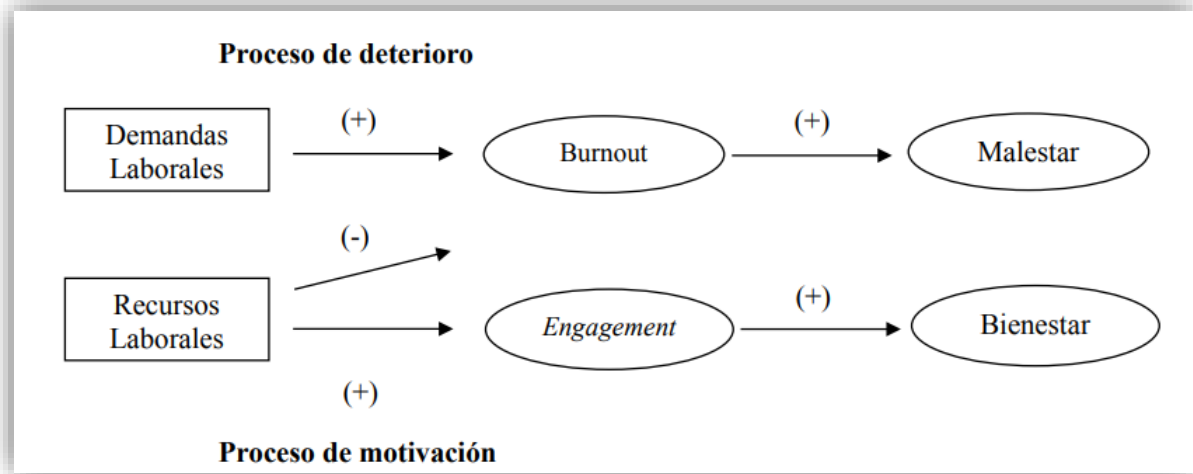
Por otra parte, Chiavenato (2006) indica que el clima organizacional va más allá de la influencia ambiental sobre la motivación, ya que subraya que este puede entenderse como la calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa y/o experimentan los individuos en una empresa al ser participantes y que a su vez influyen en su conducta; además, señala que para la creación del clima organizacional las empresas son quienes determinan las conductas, como son:

- La estructura organizacional, las cuales se determinan a partir del tipo de liderazgo que existe en la empresa.
- Responsabilidad, sobre la dependencia o la búsqueda de la iniciativa del personal para la mejora.
- Riesgos, situaciones de protección para evitar riesgos o impulsar para asumir desafíos.
- Recompensas, críticas y sanciones o reconocimientos a partir de estímulos o incentivos para el alcance de resultados bajo la libertad de aplicar métodos propios.
- Calor y apoyo, este depende del tipo de organización y liderazgo el cual puede ser un clima frío y negativo o el desarrollo del calor humano, compañerismo y el apoyo a iniciativas personales y grupales.

Sumado a lo anterior, López y Meneghel (2016) menciona que el clima organizacional es un factor esencial e inherente dentro de las empresas, donde a través de una sola mirada es posible identificar el tipo de liderazgo que se lleva a cabo y si la organización cumple con las satisfacciones de las necesidades del personal, por lo que al existir ambas en equilibrio el trabajador se encuentra comprometido con la empresa y construyen fidelidad hacia la misma.

Al mismo, refieren que con el paso de los años se ha observado que en ocasiones existe el compromiso del trabajador con la empresa como resultado de las satisfacciones de sus necesidades, pero esta se puede fracturar por las demandas y los recursos laborales, lo cual se ejemplifica con la Imagen 2.

**Imagen 2.** *Proceso de motivación*



Fuente: Modelo teórico de salud ocupacional, citado por López y Meneghel, 2016, p. 22.

De acuerdo con la anterior imagen, los autores señalan que al sumar un mayor número de demandas con respecto a las que lleva a cabo el trabajador y que los recursos laborales para cumplir con sus actividades laborales sean limitados o inexistentes, el trabajador experimenta un esfuerzo físico y psicológico, el cual con el tiempo tendrá un costo físico y mental para el individuo y afectará el clima organizacional.

Por lo tanto, los autores señalan que, para alcanzar los objetivos financieros y productivos de la organización, estas deberán estar en constante monitoreo sobre el equilibrio de las demandas y la inversión en recursos físicos, tecnológicos y humanos, con el fin de que los trabajadores no se vean comprometidos en su salud física y mental, la cual no solo impactará negativamente de manera individual, sino que al ser algo que se puede percibir a través de la conducta puede afectar al grupo y modificar el clima organizacional, lo cual afectará en la producción y por lo tanto a los objetivos de la empresa.

A la luz de lo anterior, es posible dilucidar que el clima organizacional es el resultado de la conjugación de aspectos psicológicos del individuo y el cumplimiento de sus necesidades a partir de su colaboración en la empresa, y para identificar que el

colaborador satisface dichas necesidades, la organización, a través de sus líderes, debe monitorear a partir de la comunicación abierta y responsable con el fin de establecer los elementos que el individuo o trabajador brinda para la construcción del clima organizacional idóneo o el que se desea.

### **1.1.3. El Liderazgo Empresarial**

#### **1.1.3.1. ¿Qué es el liderazgo?**

Las organizaciones, tienen en su constitución una serie de elementos y características que definen el tipo de autoridad que existe dentro de ellas, la cual tiene como misión ser una línea de trabajo para el cumplimiento de los objetivos empresariales; además, como se mencionó en el punto anterior, el clima organizacional es un elemento sustancial para alcanzar dichos objetivos, ya que las condiciones laborales son imprescindibles para el desarrollo de las actividades inherentes de la organización, una de ellas es identificar el liderazgo en el personal.

Si bien, la palabra liderazgo ha cobrado relevancia en los últimos años, ya que constantemente se hace referencia a ser una cualidad propia del individuo, también es posible observarlo como un requisito laboral que las empresas solicitan para sus futuros colaboradores y de ser enunciada como un elemento de alto valor, pero a todo esto ¿Qué es el liderazgo?

De acuerdo con Aguirre, et al., (2017) el liderazgo es posible comprenderlo como la influencia que lleva a cabo un individuo a un grupo de personas dentro de una organización, para que a través de conductas positivas y la motivación logren alcanzar los objetivos organizacionales, a la par de trabajar en sus objetivos personales con motivación y compromiso, ya que al existir un ejemplo de valores, los cuales se cristalizan en el líder, el grupo busca estar a la par de este y poner en práctica las acciones que dan resultados favorables en distintas dimensiones.

Por otra parte, Clerc, et al., (2016) refiere que el liderazgo es una serie de aptitudes, actitudes, cualidades y habilidades de un individuo, las cuales pueden ser innatas o aprendidas que, al ser identificadas por la organización, estas personas pueden ser

coadyuvantes en la dirección de un grupo de personas que se relacionan como resultado de llevar a cabo funciones que se vinculan en los procesos y que al aplicar una serie de estrategias motivacionales logran alcanzar metas comunes.

Por otro lado, Soria (1997) y Chiavenato (2016) señalan que el liderazgo, dentro de la Administración, es un elemento fundamental para llevar a cabo las actividades de la empresa, donde el líder debe estar comprometido con el desarrollo de los procesos en tiempo y forma, cuya esencia debe orientarse hacia el cumplimiento de los objetivos, pero dicho liderazgo solo puede identificarse y ejecutarse cuando existe la delegación y subordinación.

Según los mismos autores, el liderazgo solo puede identificarse y llevarse a cabo en las empresas flexibles con respecto a su jerarquía de poder, es decir en organizaciones humanas, y en sus distintas áreas de trabajo, ya que al ser un líder comprometido con la empresa considera el recurso humano como esencial para la organización por lo que debe conocer la motivación del personal para que sus estrategias motivacionales coincidan con estas.

De acuerdo con lo anterior, es posible identificar que el liderazgo es una serie de conductas, aptitudes y habilidades de una persona que, al estar dentro de una empresa, este puede ser un coadyuvante para que su área o grupo de trabajo logre alcanzar los objetivos que se tengan trazados con respecto a sus actividades.

Además, el liderazgo, ofrece una serie de responsabilidades ya que es una pieza clave para la organización, pero también es un recurso humano que no deja de estar en la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades, por lo que estará también de parte del trabajador.

Asimismo, para lograr que un líder innato o moldeado con el paso de los años, alcance la potencialización de sus cualidades y logre ser un elemento que favorezca a ambas parte —empresa y trabajadores —, dentro de la organización, así como los representantes de sus jerarquías de poder, deberán existir las condiciones para delegar responsabilidades bajo un clima de colaboración y comunicación, ya que de

lo contrario solo serán demandas laborales que aumentaran el malestar del líder e impactarán de manera negativa el clima organizacional.

### 1.1.3.2. Estilos de liderazgo

Las especificaciones de los estilos de liderazgo se vinculan de acuerdo con las teorías sobre el mismo tema, además de ser tener como base el conocimiento empírico con respecto a los tipos de liderazgo que se han aplicado con el paso de los años.

Al mismo tiempo, cada tipo de estilo de liderazgo toma en consideración los factores externos e internos como elementos que impactan a la organización y al individuo que ejercerá dicho liderazgo, ya que de ello dependerá el estilo, los cuales son:

- **Liderazgo transformacional:** líder carismático con inteligencia emocional, que busca transformar, innovar y motivar a sus compañeros con el fin de que a partir del trabajo en equipo logren crecer en conjunto, por lo que dentro de sus objetivos es influir en los colaboradores a partir del poder moral (Ramos, 2005).
- **Liderazgo transaccional:** como su nombre lo señala, este tipo de liderazgo se orienta hacia el intercambio de recompensas entre el líder y sus integrantes de equipo, por lo que al cumplir con los objetivos individuales el líder recompensa con gratificaciones económicas o de otro tipo. Para lograr identificar el cumplimiento de las actividades, el líder transaccional se encuentra en constante monitoreo de las actividades para evitar errores o remediarlos en el momento, lo que favorece en la producción y la calidad.
- **Liderazgo impositivo:** líder con experiencia en crisis y resolución de problemas, así como con profundo conocimiento sobre todos los procesos, pero gran autoridad, al grado de ser amenazante e intimidante, suelen ser agresivos porque saben que nadie refutará sus cuestionamientos u ordenes (Payeras, 2004).



- **Liderazgo afiliativo:** el líder busca construir una cultura y clima organizacional armónicos con el fin de que se desarrolle un buen ambiente de trabajo en el área laboral y entre colaboradores. Toma en consideración al empleado como persona con necesidades y problemas por lo que es comprensivo y busca ayudar o aconsejar a sus compañeros; también busca elevar la moral y restablecer la pérdida de confianza de los colaboradores con respecto a experiencias pasadas (Acosta, 2011).
- **Líder participativo:** el líder implica a todo el grupo en la toma de decisiones con el fin de construir a partir de esta técnica el compromiso de los colaboradores de manera directa con los acuerdos que se lleven a cabo. Este tipo de líder es una guía ya que cada persona tiene una actividad específica por lo que es el principal solucionador con apoyo de su líder (Payeras, 2004).

Por otro lado, Chiavenato (2016) señala que, a pesar del desarrollo de distintas teorías y la elaboración de las definiciones de estas, los estilos de liderazgo se reducen a tres (Tabla 1), ya que en ellos se conjugan tanto las características más relevantes de los distintos tipos de liderazgo.

**Tabla 1.** *Los tres estilos de liderazgo*

Tipo de liderazgo	Características personales del líder	Características del trabajo del líder
<b>Autócrata</b>	Dominante	Fija directrices del grupo de manera sin consultar a nadie
	Hace elogios y críticas de trabajo de manera personal	Determina cada punto de los procesos
		Especifica y asigna tareas a cada persona
<b>Democrático</b>	El líder es animador del grupo	La dirección es una decisión de grupo, el líder estimula y apoya dicho debate
	Objetivo	
	Limita sus comentarios a los hechos	El grupo define las estrategias para alcanzar los objetivos con asesoría y sugerencias del líder

	Se convierte en otro miembro del grupo	División de tareas es elegido por cada miembro del grupo
	Motiva a la participación	
	No domina los acontecimientos	Libertad total en la toma de decisiones ya sea grupales o individuales
<b>Liberal</b>	Hace comentarios cuando se le solicita	Es facilitador de materiales y orienta al grupo cuando se le solicita
	Participación mínima	División de tareas y su elección depende de cada miembro del grupo

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Chiavenato, 2016.

De acuerdo con el autor, estos tres estilos de liderazgo se aplican según sean las circunstancias que se presenten, el grado de importancia de las actividades, las tareas por llevar a cabo o el personal.

Por ello, señala que estos tres estilos de liderazgo pueden ser empleados por un mismo líder según sea el conflicto que se presente o bien según el personal, ya que bien puede aplicarse un estilo de liderazgo con un grupo de trabajo, pero con otro puede llevar a cabo otro, lo que supone entonces que según sean las cualidades que tengan los individuos o el personal y estas sean apreciadas anteriormente por el líder, este aplicara un estilo de liderazgo.

Al mismo tiempo, el aplicar un estilo de liderazgo, según el contexto situacional y el recurso humano, con respecto a sus cualidades y capacidades personales y laborales, el líder ejecutará la subordinación de autoridad, lo que significa que el tipo de liderazgo puede cambiar y adoptarse según sea el caso.

Aunado a lo anterior, el mismo autor señala que el estilo de liderazgo puede ser distinto entre líderes de una misma empresa y en distintas áreas, donde la finalidad de ambas partes es alcanzar los objetivos organizacionales a partir de las capacidades del recurso humano y según los resultados obtenidos con la adopción del tipo de liderazgo que aplico anteriormente.

Por lo anterior, es posible identificar que los estilos de liderazgo son una línea de procedimientos que adopta cada persona de acuerdo con sus capacidades personales, en especial con su inteligencia emocional, aplicadas al ambiente laboral, donde su finalidad es orientar al recurso humano en cada uno de los procesos que se deben llevar a cabo, además de alcanzar los objetivos de la organización.

Por otra parte, el liderazgo no se limita a un solo tipo, ya que este puede conjugar distintos tipos de liderazgo según sean las necesidades que apremian al área en el momento, las condiciones de la empresa, así como los recursos físicos, materiales, tecnológicos y humanos, por lo que al cambiar las condiciones de cada factor es posible el cambio de tipo de liderazgo.

Finalmente, se puede traducir que según sea el tipo de liderazgo aplicado por la autoridad y las cualidades y capacidades humanas, con respecto a su inteligencia emocional, se construye el clima organizacional, lo que refiere que el clima depende directamente del líder y del tipo de liderazgo que este aplique.

#### **1.1.3.3. El liderazgo en la cultura organizacional y como eje de cambio**

En la cultura organizacional, se conjugan los hábitos, valores, tradiciones y formas de interacción que se llevan a cabo dentro la empresa, ya sea en los métodos de colaboración entre los empleados, las formas de dirección, la comunicación, la jerarquización del poder, entre otras formas, que establecen quiénes son las personas que dirigen a la empresa, sus integrantes y los objetivos en conjunto que estos tienen entre sí sin importa el área de trabajo, edad, género o poder que estos tengan.

Al ser la cultura organizacional, un referente que describe a la empresa, mismas que hacen diferenciarse entre su competencia y, en cierta forma, los hacen únicos, para que esta sea aplicada y adoptada de manera general y bajo el objetivo de que estas sean ejes de comportamiento para los colaboradores, sin distinción alguna, la

empresa misma carece de las capacidades para lograr que esto sea llevado a cabo, lo que hace necesario e indispensable el trabajo y posición del líder.

Al respecto, Tobanche (2021) señala que el líder es uno de los recursos humanos principales dentro de las organizaciones, ya que a través del líder se lleva a cabo la difusión y adaptación de la cultura organizacional por medio de sus habilidades humanas innatas de este y también gracias al ejemplo, donde al ser observado como una figura o autoridad a seguir sus pares buscarán emular sus actitudes, compromiso y comportamiento.

Por otra parte, la misma autora señala que cuando existe un liderazgo equilibrado, donde este es justo y su comportamiento, acciones y decisiones se vinculan directamente con valores organizacionales y humanos, será respaldada por la empresa y colaboradores, lo que agrega valor a su posición y responsabilidad, que tácitamente la organización le delegó.

Aunado a lo anterior, Pertúz (2018) menciona que sin importar el estilo de liderazgo que sea dominante en la empresa, un líder en la actualidad debe tener como objetivo ser un transformador de la empresa, pero sobre todo de los pensamientos negativos dominantes en algunos trabajadores, por lo que refiere que para el líder actual debe tener una serie de características y cualidades propias como son:

Conocimiento de los procesos administrativos de sus áreas y de aquellos que se concatenen con la suya.

- Informado
- Humano
- Con interés y preocupación real por sus compañeros en el sentido personal y laboral.
- Empático
- Dinámico

- Con habilidades sociales

Al tener las anteriores características, para el líder será más fácil transformar aquellos aspectos negativos que atrasan o entorpecen los procesos administrativos o productivos, además de mejorar el clima organizacional del área de trabajo y hace posible la mejora del trabajo en equipo.

Asimismo, las actuales condiciones de las empresas, donde la competencia aumenta continuamente y el avance de la tecnología hace necesario que se encuentren las empresa y empleados en constante actualización, hace imprescindible que exista una figura que mejore las condiciones anímicas para enfrentar nuevas condiciones y retos, bajo un comportamiento de compromiso, responsabilidad y buena conducta con el fin de aminorar el estrés y la incertidumbre.

Por otra parte, Palomo (citado por Pertúz, 2018) indica que para que un líder sea quien lleve a cabo los cambios necesarios y acordes con el contexto situacional que atraviesa la empresa, es necesario dejar de lado las ideas preconcebidas sobre la jerarquización de poder y antigüedad, ya que un líder puede estar oculto en cualquier lado y con edades disímil por lo que hace necesario que las empresas tengan una apertura considerable para apostar y creer en sus empleados ya que de ellos depende el cambio y también los beneficia.

Aunado a lo anterior, Alatraste (2020) señala que si bien, cada empresa cuenta con ejecutivos, encargados o supervisores, esto no significa que sean líderes o que tengan las cualidades o habilidades para conectar con su equipo de trabajo, por lo que su trabajo deberá ser identificar aquellas personas que si cuenten con dichas habilidades innatas para que se un coadyuvante para alcanzar los objetivos organizacionales.

Al mismo tiempo, señala que, al identificar a los líderes de las organizaciones y áreas de trabajo, la empresa tendrá que ser consciente de su importancia, así como de la retención de este talento, ya que de lo contrario su salida podría significar la rotación de recurso humano frecuente, desmotivación y el impacto negativo del

clima organizacional, lo cual podría afectar la producción y calidad de las actividades.

#### **1.1.3.4. Un buen líder y su impacto**

El liderazgo, al ser una serie de actitudes y habilidades inherentes a la persona o que ha adoptado a lo largo de los años como resultado de la experiencia propia y aprendida en su contexto, es posible comprenderla como los métodos que se vinculan con el humanismo para lograr que la estadía de los trabajadores sea cómoda a pesar de los retos a los que se someta a lo largo del día, ya que dentro de sus grandes beneficios tendrá a un líder que lo guíe, aliente y tomen en consideración sus opiniones.

Si bien es cierto que, el liderazgo se traduce como una posición clave en la organización donde este personaje tiene una serie de responsabilidades, pero también de beneficios y que sus gestiones buscan mejorar y agilizar los procesos en beneficios de todos, también existe el liderazgo que atormenta e intimida a los colaboradores.

Estos últimos liderazgos, los malos, débiles o carentes de empatía, suelen estar en abundancia en las empresas, donde la búsqueda de la aprobación de la jerarquía más alta es la que se tiene como objetivo, a través de dinámicas agresivas, hostiles y de acosos, lo que crea en el equipo de trabajo incertidumbre y una serie de malestares que pueden ocasionar la falta de compromiso y constante cambio de personal (Durán, 2020).

Por ello, Cuadra y Veloso (2007) mencionan que algunas aptitudes de liderazgo pueden ser aprendidas, pero jamás estarán cerca de estar en igualdad de aquellas que son innatas, ya que al ser líderes naturales estas personas logran llevar a cabo técnicas y estrategias que se asocian a las circunstancias reales del personal y la empresa, bajo un mando directo sin necesidad de imposiciones agresivas.

Además, refieren que el liderazgo innato y con propósitos claros, mando con respeto y humano, donde las condiciones de trabajo se equilibran con la vida familiar, la

calidad de trabajo y los objetivos son alcanzados de manera armónica sin necesidad de intimidaciones, lo que impacta de manera positiva en el clima organizacional y en la empresa, lo que deriva en ser una organización que bajo la observación externa se admira y se busca emular.

#### **1.1.3.5. Instrumentos para medir el liderazgo**

Si bien, el liderazgo es intangible y tácito dentro de las organizaciones, ya que estar dentro de las estrategias laborales o bien, se puede concentrar en una sola persona, pero sin que esta cuente con dicho rol, su medición puede identificar el recurso humano existe en la empresa o bien, establecer el tipo de liderazgo que se ejecuta.

La medición del liderazgo no solo busca identificar el personal que cuenta con las habilidades que la empresa necesita para mejorar la cultura organizacional y que estos logren aportar mejoras en la organización y sus áreas de trabajo, sino que, principalmente, buscan establecer si las personas elegidas como líderes cuentan con las características propias de esta posición y sus estrategias se vinculan con la cultura organizacional de la empresa y mejoran en clima de esta.

Aunado a lo anterior, a través de la medición del liderazgo es posible abrir el diálogo entre el líder y la empresa para identificar la necesidad de recursos humanos, financieros, tecnológicos o físicos que solicite el área, además de establecer las necesidades propias del personal y del líder, las cuales pueden ser factores importantes para el cumplimiento de objetivos.

Entre las distintas herramientas que miden el liderazgo de los líderes de las empresas, estas se engloban en cuatro herramientas, las cuales se muestran en la Tabla 2.

**Tabla 2. Herramientas para la evaluación de liderazgo**

Herramienta	Característica	Ejemplo de programa o método de aplicación
<b>Cuestionario</b>	Identifica y valora diferencias conductuales	Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)
	Evalúa el trabajo	Executive Position Description Questionnaire (EPDQ)
	Identifica necesidades de formación	
<b>Simulaciones</b>	Competencias y resultados en un contexto simulado	Simulación virtual con programas específicos para la empresa
	Observar la acción de la persona en un ambiente simulado que puede ser real en su área	Aplicación de manera escrita u oral por personal de Recursos Humanos.
	Evalúa como se trabaja bajo presión, comunicación, persuasión, negociación, planificación, entre otras	
<b>Encuesta de clima</b>	Mide liderazgo	Aplicación escrita, diseño y desarrollo por parte del área de Recursos Humanos o jefe directo.
	Evidencia la percepción de los colaboradores sobre sus líderes	Las preguntas pueden ser de opción múltiple, cerradas, abiertas y avanzadas.
	Explica el porqué de los resultados del área, la rotación de personal, inconformidad y la empresa	Confidencial
<b>Evaluación de desempeño o 360</b>	Análisis de los objetivos y competencias individuales y de los líderes	Intergratec
	Miden el área que dirigen	Kenjo
	Cumplimiento de objetivos	Yunbit RRHH
	Priorización de objetivos y gestión del área	Entrevista directa con Recursos Humanos
		Cuestionarios diseñados por Recursos Humanos y aplicado por el jefe o líder directo

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Palazzolo, 2019; Meza, 2022; Torres, 2023.



## **1.1.4. Habilidades**

### **1.1.4.1. Habilidades blandas: definición**

Las habilidades blandas o *soft skills* se posicionan como una de las características que las empresas han comenzado a buscar a la par de las de liderazgo, las cuales se traducen en los cambios inminentes en las que se encuentran actualmente las empresas, lo que podría significar un nuevo tipo de liderazgo y cultura organizacional.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud [OMS] (citado por De Arco, et al., 2022), las habilidades blandas son un conjunto de habilidades socioemocionales que son relevantes para los individuos ya que estas les permite a los individuos la interacción con otras personas, además de brindar las capacidades emocionales para hacer frente a las necesidades diarias en especial cuando estas son desafiantes, lo cual le brinda las habilidades suficientes para la toma de decisiones, resolver problemas, comunicarse de manera efectiva, pensamiento crítico y creatividad; además de reconocer y respetar las emociones de otros y manejar relaciones estables.

Como se logra apreciar, la definición de la OMS hace referencia sobre las habilidades socioemocionales que tiene las personas para las relaciones humanas que están, en cierta forma, asociadas con el manejo de las emociones y la correcta aplicación de estas, las cuales tiene alcance personal y social, ya que a través de ellas es posible una conducta armonía en la sociedad o normas sociales esperadas.

Por otra parte, Goleman (citado por Rodríguez, et al., 2021) clasifica las habilidades blandas también como inteligencia emocional, donde señala que estas no solo pueden englobarse en una sola categoría, sino que tienen dos grandes divisiones con características y funciones específicas, la división que lleva a cabo el autor se muestra en la Figura 4.

Figura 4. Categoría de las habilidades blandas



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Goleman citado por Rodríguez et. al., 2021.

Como es posible observar en la anterior figura, las habilidades personales, según el autor, hace referencia a la escala de valores que tiene el individuo, las cuales son elementos fundamentales que evidenciarán, en cierta forma, el grado de ética y compromiso que el individuo aplica en su área de trabajo y actividades, por lo que las habilidades personales se cristalizan a través de las habilidades sociales.

Con respecto a las habilidades blandas en las organizaciones, González, et al., (2020) mencionan que este tipo de habilidades es la suma de capacidades y cualidades que tiene una persona para adaptarse al entorno laboral, dar solución a los inconvenientes y el buen ambiente laboral, por lo que señalan que en la cultura organizacional actual es un factor fundamental para las empresas y posiciona al recurso humano como el activo más importante de la organización.

Aunado a lo anterior señalan que, en la selección de personal, por parte de las áreas correspondientes, las empresas se encaminan hacia la selección del recurso

humano que cuenta con dichas habilidades las cuales son identificadas a través de entrevistas, cuestionarios o pruebas específicas, ya que

Un empleado tiene como propósito brindar satisfacción, conocimientos, habilidades, competencias, garantizar una ética profesional, responsabilidad, y destrezas suficientes para cumplir las metas propuestas de la empresa, por lo tanto, se debe tener un buen manejo en la selección, capacitación y contratación de los trabajadores, en donde se identifican habilidades adicionales al conocimiento y experiencia; esto le brinda a la organización un valor agregado y es a quien donde se genera una necesidad en las empresas de contratar personas con habilidades blandas, es decir, personas integrales que se enfoquen tanto en el conocimiento como en la formación personal (González, et al., 2020, p. 1).

De igual modo, los autores refieren que las habilidades blandas que se aprecian en primera instancia en un posible o futuro empleado se traducen en las capacidades laborales, ya que tendrá las capacidades para el manejo de problemas, coadyuvará y será un elemento importante para el clima organizacional, lo que impactará en su desarrollo dentro de la empresa, así como un posible líder para sus compañeros de trabajo.

#### **1.1.4.2. Tipos**

Las habilidades blandas, de acuerdo con Goleman (citado por Rodríguez, et al., 2021) pueden ser personales y sociales, donde las primeras impactan a las segundas y se traducen en cualidades o características laborales, que derivan en la mejora de los procesos y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

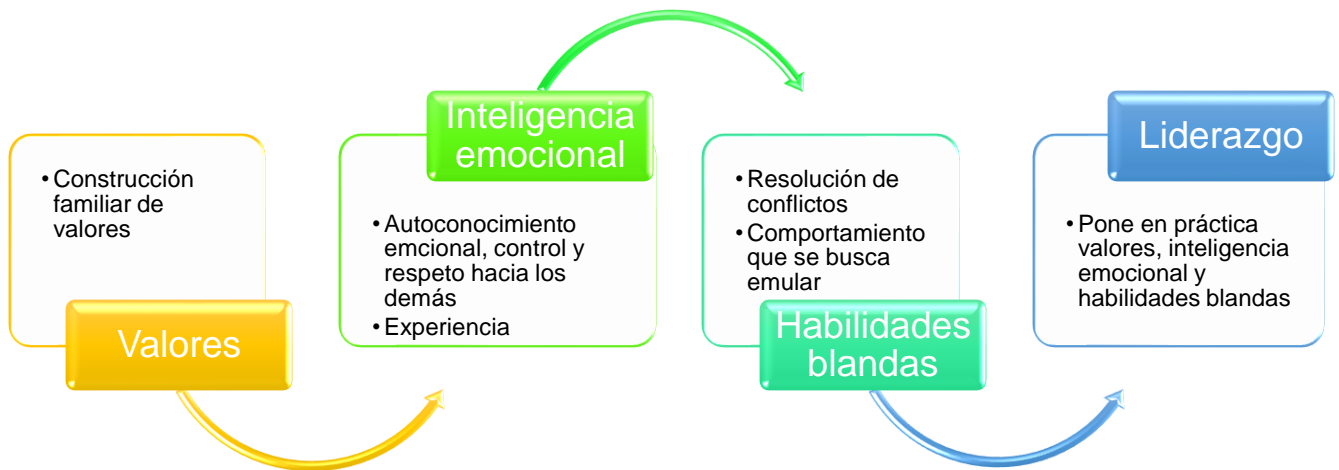
Con respecto a las habilidades blandas, de acuerdo con De Arco, et al., (2022), en el marco de organización o bien, las habilidades que se espera la organización que cuente el recurso humano son:

- **Trabajo en equipo:** habilidad para formar y trabajar con un grupo de individuos con la capacidad de interactuar y comunicarse de manera efectiva, así como la construcción de acuerdo para la toma de decisiones en conjunto.
- **Comunicación asertiva:** comunicación adecuada en la que impera el respeto, especificidad y tiene como principio alcanzar y cumplir los objetivos organizacionales a nivel grupal
- **Resolución de problemas:** desarrollo del pensamiento crítico para reconocer y definir el problema, las exigencias y la disponibilidad de respuestas a partir de reconocer la situación. En esta habilidad blanda se lleva a cabo un proceso cognitivo-efectivo-conductual ya que la persona identifica el problema y descubre la solución de manera particular.
- **Pensamiento crítico y creativo:** es el proceso creativo, hábil y disciplinado de conceptualización, síntesis o evaluación de información a partir de enfrentar una experiencia o problemas complejos donde pone en marcha la creatividad para llevar a cabo la solución de algún tipo del problema.
- **Inteligencia emocional:** identifica y traduce correctamente los signos y eventos emocionales personales y de los demás, tiene la capacidad de usar las emociones de forma adaptativa para ajustarse al medio y solucionar problemas, posee autoconfianza, autoevaluación realista, cuenta con fiabilidad e integridad.
- **Motivación:** tiene la capacidad por llevar a cabo sus actividades laborales, iniciativa y aportar ideas y sugerencias. Esta habilidad individual promueve la motivación grupal a partir del ejemplo, lo que favorece en la emulación de la motivación de otros colaboradores lo que estimula la colaboración e impulsa e incentiva a los empleados a lograr los objetivos empresariales.
- **Liderazgo:** la suma de capacidades con las que cuenta un individuo para influir en la forma de ser de otras personas, compañeros o grupo de trabajo,

lo que deriva en que se trabaje con entusiasmo y se alcancen las metas establecidas por la empresa.

Las anteriores habilidades blandas, son aquellas con las que la empresa espera o supone que tendrá su recurso humano, pero como señaló Goleman para lograr obtener dichas habilidades estas parten de la inteligencia emocional y los valores de cada persona, es decir es una cadena de procesos que resultan en las habilidades blandas y, en algunas ocasiones, en el liderazgo (Figura 5).

**Figura 5.** Surgimiento de las habilidades blandas en la organización



Fuente: Elaboración propia.

Como se logra observar en la anterior figura, para que una persona llegue a contar con las habilidades y cualidades de un líder, especialmente aquellos que son líderes innatos, este deberá contar con una construcción de valores en el seno familiar a partir de conocerlos e identificarlos a través de la conducta de las figuras de autoridad; a su vez, los valores los comienza a traducir como métodos para el comportamiento de otros y el autoconocimiento, donde logra establecer sus límites de conducta o los técnicas de comunicación de aplicará según sea la circunstancia.

Al contar con esta base de experiencias propias, se hace posible la potencialización de la inteligencia emocional para su culminación en habilidades blandas, las cuales

se traducen, en la puesta en práctica de todas las experiencias, manejo y control del comportamiento social pero ahora dentro de un área laboral.

Asimismo, al lograr mostrar a través del trabajo diario, el compromiso, el comportamiento diario y las recomendaciones de compañeros de trabajo, a partir de observaciones y experiencias, es posible que las personas sean consideradas como líderes de área o de procesos.

Por lo anterior, se logra dilucidar que los distintos tipos de habilidades blandas se forman, aprenden y adoptan a través de los años, y de la experiencia propia, la cual, con aciertos o desaciertos, es posible identificar las respuestas correctas para los próximos conflictos.

#### **1.1.4.3. Habilidades blandas y habilidades duras: diferencias e importancia**

Como se señaló en los puntos anteriores, las habilidades blandas son la suma de características propias con las que cuenta una persona y que se asocia con la inteligencia emocional, donde cada tipo de habilidad es el resultado de experiencias previas las cuales enriquecen el comportamiento de la persona para la mejora propia, que será favorable para su entorno y de las personas con las que colabora.

Por lo tanto, es posible traducir que las habilidades blandas son el resultado de la construcción de valores propios, las experiencias y la puesta en práctica de la inteligencia emocional, ya que a través de la conjugación de cada uno de los anteriores elementos es posible alcanzar las capacidades y cualidades que se esperan de un líder que impacte de manera positiva a su grupo de trabajo, jefes y organización.

Por otra parte, existen otro tipo de habilidades llamadas habilidades duras o *hard skills*. De acuerdo con Hiriyappa (2018), al contrario de las habilidades blandas, este tipo de habilidades son cuantificables, ya que es la suma de conocimientos o técnicas que las personas adquieren a lo largo de su vida como resultado de su formación académica.

Aunado a lo anterior, este tipo de habilidades se caracterizan por ser una serie de prácticas aprendidas a lo largo de los años, donde a pesar de ser experto o tener un buen manejo, existen un considerable número de personas que también dominan la misma técnica o habilidad.

Al mismo tiempo, las habilidades duras al ser cuantificables y, en cierta forma, generales, dotan al individuo de un grupo de elementos que determinan las capacidades para llevar a cabo actividades, responsabilidades o procesos en una organización, por lo que estas deben estar especificadas al momento de solicitar un trabajo.

Algunas de las habilidades duras que se solicitan en las organizaciones se encuentran:

- Comprensión lectora
- Idiomas
- Pensamiento matemático
- Manejo de software
- Conocimientos técnicos

A las anteriores habilidades duras, también se le suman específicas las cuales dependen del cargo solicitado, el grado académico o técnico y especialidad que, si bien son específicas de un sector laboral, son establecidas bajo la necesidad de la empresa con respecto a la falta de recurso humano.

Con respecto a las diferencias que existen entre las habilidades blandas y duras, es posible identificar que las primeras son una serie de cualidades inherentes a la persona, cualitativas, intangibles y que, en ocasiones, pocas personas saben aplicarlas en favor de mejoras propias y de los demás; por otra parte, las habilidades blandas son los grados académicos y técnicos que los individuos adquiere a lo largo

de su vida y ponen en práctica en una área de trabajo específica, pero que al ser cuantitativas estas carecen de ser singulares.

Por otra parte, es importante señalar que entre las principales diferencias que existen entre habilidades blandas y duras, es que las primeras, en la actualidad, son de mayor demanda por parte de las organizaciones ya que al contar con personal con dichas habilidades es posible mejorar el clima organizacional, bajar los niveles de estrés, estimula el trabajo en equipo y se crean líderes, además de perfilar a la organización, y sus estrategias administrativas, con mayor humanismos y orientada hacia la importancia del personal (Tito, 2016).

En el caso de las habilidades blandas, al ser habilidades, técnicas y conocimientos, es posible encontrarlas en varias personas, pero estas adquieren especial relevancia cuando se conjugan con las habilidades blandas, lo que mejora el perfil del trabajador, le da un valor agregado a sus actividades y participación, y favorece a la empresa y al personal (Universidad Internacional de la Rioja, 2022; González, et al., 2020; Tito, 2016).

#### **1.1.4.4. Dimensiones de las habilidades blandas en la organización**

Las habilidades blandas, al ser un conjunto de habilidades humanas que asocian particularmente de la inteligencia emocional, hace posible que las personas que cuentan este tipo de habilidades se aun coadyuvante para la organización con respecto a las relaciones humanas y la importancia de estas.

A partir de la aplicación de las habilidades blandas en personal que se posiciona como jefe o líder del área es posible:

- **La innovación**, en la mejora de procesos o actividades a partir de un proceso creativo que tenga como finalidad mejorar las condiciones de trabajo de sus compañeros y potencializar aquellas que se encuentran establecidas para beneficio de la organización (Anáhuac, 2023).



- **Adaptabilidad**, donde la persona se ajusta y responde de manera efectiva a los cambios en el entorno y a las situaciones que se van presentando con el paso de los días. La adaptabilidad implica una actitud flexible en cuanto a las ideas preconcebidas y las acciones, lo que significa que puede adaptarse a los cambios sin previo aviso (Tuneu, 2023).
- **Autoconfianza**, esta habilidad es un elemento esencial para el potencial del aprendizaje, ya que el sentimiento de seguridad ofrece al individuo la sensación de competencia y capacidad, los cuales son determinantes para alcanzar nuevas habilidades. Al mismo tiempo, la autoconfianza representa la posibilidad de alcanzar objetivos o superarlos, lo que genera orgullo en las metas cumplidas y la posibilidad de trazar nuevos objetivos y alcanzarlos nuevamente; por otra parte, la autoconfianza es un signo característico para la toma de decisiones a partir de un proceso de análisis crítico en busca de la mejora continua (Ortiz, 2020).
- **Comunicación efectiva**, donde la interacción a través del lenguaje verbal y no verbal se oriente a ser un componente sano, donde es posible el intercambio de ideas bajo un lenguaje claro, preciso y exacto bajo una línea del control de emociones, tono de voz y contexto. Además, utilizar palabras o frases que carezcan de ser malinterpretadas para evitar conflictos; asimismo, la comunicación asertiva, debe ser aplicada en los diferentes canales y medios —ya sea escritos u orales— que emplee la organización como medio para la transmisión de ideas o indicaciones (Pontificia Universidad Católica de Chile, s.f.).
- **Resolución de problemas**, el personal con habilidades blandas cuenta con la capacidad para identificar un problema y a partir del análisis del problema y las medidas lógicas encuentra una solución, la aplica, supervisa y evaluación la implementación de la solución. Este tipo de habilidad desarrolla en la persona una actitud de autosuficiencia, pensamiento crítico, flexibilidad y acción en momentos de contingencia, lo que favorece en la ausencia de

jefes directos o personas de autoridad, además de promover la iniciativa y la innovación (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF por sus siglas en inglés).

- **Proactividad**, el personal proactivo toma la iniciativa en las situaciones necesarias o que se presentan en el área de trabajo, lo que favorece a la empresa ya que dicha habilidad representa compromiso y colaboración, además de que el personal proactivo estará atento a las situaciones que existen en la empresa con el fin de abordar la problemática con el fin de que estas se conviertan en una crisis futura.

Cada una de las habilidades blandas aplicadas en la organización, son un elemento que favorece a la empresa, ya que a partir de su desarrollo la empresa evita la rotación de personal, mejora el clima organización, motiva a los empleados y la suma de todo deriva en la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **1.1.5. El desempeño laboral**

#### **1.1.5.1. Concepto e importancia**

Las empresas, sin importar su rubro, buscan alcanzar sus metas financieras para la extensión de sus productos/servicios en el mercado y, posiblemente, el incremento de sus áreas de trabajo, donde si bien la organización es la que invierte en los recursos tecnológicos, físicos y económicos, la estabilidad financiera y su incremento, así como el desarrollo diario de las actividades de la empresa dependen directamente del recurso humano y su desempeño.

De acuerdo con Chiavenato (citado por Pineda, et al., 2023) el desempeño laboral se define como una serie de acciones y/o comportamientos observables en los empleados, donde es posible apreciar el logro o cumplimiento de los objetivos trazados por la organización, lo que significa que es gracias a las actividades del empleado que destaca dentro de sus áreas de trabajo representa una fortaleza para la empresa.

Por otra parte, Blanco (2007) menciona que el desempeño laboral es una competencia relevante dentro del sector laboral, ya que a través de ella es posible identificar al personal comprometido, con gran desarrollo de habilidades blandas y la suficiente destreza para mejorar las actividades a fin de que estas presenten el menor número de errores.

Aunado a lo anterior, el mismo autor señala que las personas o trabajadores con desempeño laboral relevante se caracterizan y destacan por el desarrollo de las habilidades blandas en comparación de las duras, ya que, al tener la motivación, compromiso y esfuerzo diario, logran desarrollar sus habilidades duras, por lo que señala que las habilidades blandas, con respecto a las capacidades y características personales, son la base del desempeño laboral.

Al respecto Pedraza, et al., (2010) indican que el desempeño laboral es uno de los elementos fundamentales de las organizaciones, ya que es gracias al esfuerzo continuo del recurso humano que la empresa se desarrolla de manera efectiva y con éxito, por lo que el interés del desempeño adquiere relevancia para las empresas el cual se ha traducido en su evaluación.

Por otra parte, a partir del análisis y recolección de fuentes de información sobre el desempeño laboral que llevan a cabo Bohórquez, et al., (2020), es posible apreciar que cada una de las verbalizaciones sobre el desempeño laboral hacen referencia a la visibilidad de competencias, productividad y la cuantificación del rendimiento en las actividades que lleva a cabo el personal.

A través de las distintas definiciones se hace hincapié que el desempeño laboral es observable y cuantificable, además de existir desempeño laboral positivo y negativo, donde el primero es aquel que refiere a la suma de actividades, compromiso y beneficio a la empresa; en el caso del negativo, la cual muestra las áreas de oportunidad de los procesos y del personal, así como los factores, procesos o actividades que necesitan mejora o inversión para alcanzar los objetivos organizacionales

Torre (2009) coincide con Bohórquez, et al., (2020), al mencionar que por lo general el desempeño laboral se asocia con un aspecto positivo pero que también existe el negativo, el cual cuenta con un alcance mayor ya que a través de esta es posible analizar la realidad del área de trabajo y todos los elementos que lo componen y modificarlos, en caso de ser necesario, a partir de nuevas estrategias que se vinculen con el recurso humano, físico y tecnológico.

Además, Torre (2009) refiere que el desempeño laboral se vincula con el clima organizacional, el tipo de liderazgo y las características del líder, por lo que en un ambiente donde el clima es negativo, el liderazgo es dominante y el líder tiene comportamientos agresivos, el desempeño laboral puede ser, en algunas ocasiones, negativo.

Derivado de lo anterior, es posible traducir que el desempeño laboral es el resultado de las habilidades duras, pero en mayormente de las blandas, donde todas las capacidades adquiridas a lo largo de los años o de vida, principalmente la inteligencia emocional, se materializan en las actividades laborales y a su vez en posibilidades de crecimiento profesional.

Por otro lado, el desempeño laboral también puede ser negativo, donde los resultados no sólo dependen del recurso humano, sino que también del entorno interno, lo que hace necesario su análisis y modificación.

#### **1.1.5.2. Evaluación de desempeño: relevancia y alcance**

Montejo (2001) señala que el desempeño laboral es una actividad que se produce como resultado de poner en práctica las habilidades personales y profesionales en un área específica y en actividades asignadas por una autoridad mayor, donde el jefe directo o los colaboradores son capaces de observar dicha aplicación a través del trabajo diario y la convivencia.

Asimismo, el mismo autor apunta que el desempeño laboral es la suma de factores intangibles pero observables, se hace necesaria su evaluación de manera formal ya que la empresa debe asegurar de manera efectiva que los empleados trabajan bajo

los lineamientos estipulados por la organización, las prácticas laborales y orientados a los objetivos.

Asimismo, Guartán, et al., (2019) apunta que la evaluación de desempeño es un proceso que tiene como finalidad la revisión y evaluación del individuo y/o del grupo de colaboradores, donde se establece el nivel de rendimiento de los colaboradores en sus actividades asignadas y/o responsabilidades, y la productividad.

Por otra parte, Bohórquez, et al., (2020) refiere que una de las grandes problemáticas que aún permea en las empresas se centra en la ausencia de la evaluación de desempeño, ya que, por lo general, las organizaciones se enfocan en el desarrollo de estrategias de producción y/o servicio, dejando de lado el talento humano de su nómina, el cual es el principal factor e incluso la piedra angular de la empresas, ya que a través de sus actividades diarias es posible alcanzar los objetivos económicos trazados por sus dirigentes.

Por ello, señala que la evaluación no solo debe comprenderse como un método por el cual se califica al trabajador según criterios diseñados por la misma empresa en busca de identificar las fallas de este, sino que, por medio de los instrumentos y técnicas aplicados, la empresa comprende y es consciente de su realidad, así como de factores esenciales en los que debe invertir, como puede ser la necesidad de capacitación, la inversión de recursos naturales e instalaciones o cambio de líderes, entre otros factores.

Por lo tanto, Bohórquez, et al., (2020) menciona que, si bien la evaluación de desempeño laboral genera un gasto para la empresa en su diseño, elaboración y aplicación, esta también significa el ahorro de tiempo, dinero y recurso humano, que a su vez impacta a la producción y calidad de las actividades inherentes a la empresa, con respecto a problemáticas futuras.

Aunado a lo anterior, Ochoa (2014) indica que, la desmotivación, la baja productividad y calidad, un mal clima organizacional y la rotación continua de recurso humano, se encuentra estrechamente relacionada con la ausencia de

importancia que tienen las empresas con respecto al factor principal por el cual alcanzan sus objetivos organizacionales, en especial los financieros, es decir el trabajador, lo que podría evitarse a través de la evaluación de desempeño, ya es por medio de esta estrategia que es posible obtener las características reales que permean en la empresa y por lo tanto, llevar a cabo las actividades necesarias para mejorar las condiciones de trabajo y de liderazgo.

Al respecto, Pedraza, et al., (2010) señala que dado el incremento de la competencia y los cambios sociales y económicos que impactan a las empresas, es imprescindible la gestión del talento humano, por lo que mencionan que en la actualidad es imprescindible que las organizaciones diseñen y apliquen sistemas de evaluación de desempeño, donde a través de estos sea posible identificar, de manera oportuna y eficaz, las posibles fallas y limitaciones que existen en las distintas áreas, procesos y actividades, con el fin de que estas se corrijan y, a su vez, se garantice el cumplimiento y alcance de los objetivos de la empresa.

#### **1.1.5.3. Métodos y técnicas para la evaluación del desempeño laboral**

Como se señaló en los puntos anteriores, la evaluación es un medio por el cual es posible identificar las áreas de oportunidad e inversión con respecto al recurso humano de una organización; la importancia de este proceso no solo favorece a la empresa, sino también fortalece la moral del trabajador y la confianza de este hacia la toma de decisiones sobre las estrategias que se implementan en la organización a partir de los resultados de las evaluaciones.

Los métodos y/o técnicas de evaluación de desempeño se dividen en métodos tradicionales y las nuevas técnicas, estas se muestran en la Tabla 3 y 4.

**Tabla 3. Métodos tradicionales de evaluación de desempeño**

<b>Método</b>	<b>Característica</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Elección forzada</b>	El evaluador elige entre las descripciones disponibles sobre cada una de las personas a las que tiene que evaluar	Elimina la subjetividad ya que la evaluación es general y no permite favoritismos.
<b>Escalas gráficas</b>	Mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados a partir del uso de cuestionarios de doble entrada, líneas horizontales que representan factores de evaluación de desempeño y columnas verticales	Evaluación popular ya que su diseño es fácil de entender, además de aportar características y cualidades del grupo de trabajo.  Este modelo aporta información cuantitativa y brinda datos del desempeño del personal de manera individual y sus cualidades humanas.
<b>Investigación de campo</b>	Evaluación más eficaz, ya que es un análisis directo del rendimiento del trabajador.  El evaluador siempre está presente durante el proceso	Se busca identificar las posibles causas en problemas de desempeño.  El evaluador adquiere una mirada profunda de todas las circunstancias.
<b>Método de los incidentes críticos</b>	Recopilación de información sobre incidentes ocurridos durante un periodo para aprender de la experiencia y prevenir futuros accidentes	Se busca identificar que la conducta del empleado a partir de un suceso puede originar el éxito o fracaso en el área de trabajo
<b>Método de comparación por pares</b>	Se compara a cada empleado contra todos los que se están evaluando dentro del mismo grupo.  La base de la comparación es el desempeño global.  Es un método simple y poco eficiente ya que puede existir favoritismos personales que distorsionen los resultados	Compara el desempeño entre compañeros y se puede jerarquizar el desempeño del trabajador para resultar en un índice.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4.** *Nuevas técnicas de evaluación de desempeño*

<b>Técnica</b>	<b>Característica</b>
<b>Evaluación graduada</b>	Se otorgan diferentes calificaciones dependiendo del nivel de cumplimiento de las tareas asignadas
<b>Evaluación por prueba</b>	Mide el aprendizaje del personal que recientemente se integran o ya están integrados en la empresa. La prueba identifica el dominio técnico, creativo o habilidades blandas para la resolución de conflictos o situaciones específicas
<b>Autoevaluación</b>	Los trabajadores juzgan su propio desempeño y dan una calificación a su trabajo como resultado de la vivencia del empleado y entender su desempeño.
<b>Evaluación jerárquica</b>	Se toma en consideración la perspectiva del líder o jefe directo del empleado sobre su desempeño
<b>Evaluación 360 grados</b>	Se toma la perspectiva de los jefes directos, incluye valoración de compañeros y personas parciales en la evaluación. Se tiene una visión clara e integral de los diferentes temas de la evaluación.
<b>Evaluación 180 grados</b>	Recaba información de los subordinados directos y superiores inmediatos de líder con el fin de establecer el impacto del líder en los miembros del equipo y cómo sus acciones se alinean con los objetivos de la organización.
<b>Verificación de comportamiento</b>	Es una lista de criterios sobre el comportamiento esperado de cada trabajador; el evaluador indica el éxito de cada criterio y realiza comentarios sobre los que tiene problemas.
<b>Valoración psicológica</b>	Busca determinar el potencial oculto de los empleados ya que se enfoca en evaluar el desempeño futuro y no los resultados pasados.

Fuente: Elaboración propia.

La aplicación del método o técnica de evaluación depende de la organización, el tipo de administración y la necesidad de la empresa por identificar la relación entre los resultados, los objetivos y el recurso humano.

#### **1.1.5.4. Beneficio de la evaluación de desempeño**



#### **1.1.5.4.1. Para el gerente**

La evaluación de desempeño beneficia al gerente en:

- Diseño e implementación de estrategias que permitan mejorar en los estándares de desempeño de sus subordinados.
- Desarrollo de comunicación entre jefe y subordinado a partir de establecer el objetivo y alcance de la evaluación, donde esta tiene como función identificar de manera imparcial el desempeño del trabajador.
- Identificar el potencial de liderazgo en los empleados, lo cual podría significar un ascenso, nuevas responsabilidades o la inversión en capacitación.

#### **1.1.5.4.2. Para la organización**

- Identificar nuevos talentos en los empleados con niveles inferiores a partir de su compromiso con sus actividades laborales, lo que favorece en la retención de sus mejores empleados y promueve puestos de mayor responsabilidad.
- Mejora la comunicación y colaboración entre empleados y jefes, a partir de establecer objetivos y metas claras, lo cual favorece en el trabajo en equipo y a su vez en la eficiencia de la empresa.
- Mejora la productividad y el rendimiento en la empresa ya que se conocen las fortalezas y debilidades de los empleados, los cuales se toman como factores para el desarrollo de estrategias que mejoren el rendimiento de los empleados.

#### **1.1.5.4.3. Para el recurso humano**

- El empleado identifica sus fortalezas y debilidades, lo que le permite al empleado centrarse en desarrollar nuevas habilidades y competencias, lo que favorece en su percepción para el desarrollo de objetivos propios, así como aumentar su productividad y rendimiento.

- Es posible establecer objetivos y metas claras para cada empleado, por lo que el trabajador se enfoca en alcanzar metas profesionales y personales propias, lo que aumenta su motivación y compromiso.
- Favorece en la oportunidad de obtener capacitación para el desarrollo de áreas específicas en las que sea necesario mejorar tanto en habilidades como en competencias con el fin de continuar sus labores en la organización y mejorar en su rendimiento y productividad.

# Capítulo 2

## Marco de Referencia

El presente capítulo, tiene finalidad desarrollar los temas referentes al contexto en el que se basa la propuesta del presente trabajo de investigación; por lo que en los siguientes temas se llevará a cabo el desarrollo y análisis de los conceptos y características de las empresas, en específico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas [MIPYMES].

A partir del análisis de este tipo de empresas, se busca identificar los fundamentos sustanciales, que a su vez se conjugarán con los temas desarrollados en el Marco Teórico, para concentrar los elementos que darán diseño y forma de la propuesta.

### **2.1. La Micro, Pequeñas y Medianas Empresas**

#### **2.1.1. Antecedentes**

Dentro de los antecedentes de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas [MIPYMES] se encuentra la creación de las empresas modernas, por lo que sin la fundación de las primeras no existirían las segundas; por ello, para establecer y definir de los antecedentes de las MIPYMES, así como la necesidad de su creación se considera necesario llevar a cabo una breve reseña sobre los orígenes y evolución de las organizaciones.

Con la evolución de la sociedad, sus integrantes y las comunidades que comenzaron a aflorar en distintos puntos del mundo, la innovación de estrategias

para satisfacer las necesidades de alimento, cobijo, movilidad y calor, presentaron un amplio avance innovador para la sociedad acostumbrada a la producción tradicional que era desarrollada por las personas de manera artesanal.

Si bien, cada periodo histórico que impacta a la humanidad, y por lo tanto a las actividades inherentes que en la sociedad se producen y reproducen, representa un hecho que trasciende en su estudio y la literatura especializada, de acuerdo con Van der Laat (1991) la Revolución Industrial representa un capítulo relevante dentro de la historia de la humanidad.

Según el mismo autor, este periodo de años representó un proceso innovador para la sociedad donde las habilidades y potencial humano tuvo un nuevo significado, como resultado de la construcción de la maquinaria que le daría motor al nuevo mercado productivo y el abandono de la producción tradicional.

Por otra parte, Magaña (2011) señala que, la industrialización, que dio como resultado la Primera revolución Industrial, fue la solución para eliminar el feudalismo y el dominio religioso que existía como parte de la época Medieval, lo que representó una nueva etapa llena de nuevos descubrimientos y apertura ideológica sin factores que restringieran el acceso al conocimiento.

Por otro lado, Van der Laat (1991) subraya que, si bien la primera Revolución Industrial fue significativa para la humanidad y que sus avances son visibles en la actualidad, es también importante indicar que es en este periodo de tiempo cuando comienzan a posicionarse los países dominantes de los que no lo son.

Además, el mismo autor indica que durante este periodo de años, fue claro establecer el beneficio que tuvieron los nuevos empresarios a partir del, en cierta forma, robo de la técnica, ya que al ser la técnica de elaboración un proceso desarrollado por toda la sociedad, donde el conocimiento era compartido y era parte de los valores de esta lo que derivó en el rompimiento de acuerdos tácitos.

Aunado a lo anterior, Van der Laat indica que es durante la industrialización que los individuos toman la técnica descubierta y desarrollada durante cientos de años

como propia para sacar provecho económico de esta, construyendo los primeros indicios del capitalismo.

Asimismo, Escudero (2002) puntualiza que, es durante la industrialización que las actividades sociales presentaron impactos desfavorables, ya que comenzaron a presentarse éxodos de habitantes de las regiones agrícolas a las ciudades, la disminución del trabajo femenino y la inclusión del trabajo infantil, pero sobre todo la precarización de las condiciones de vida como resultado de los salarios insuficientes.

Además, indica que, si bien durante esta época era posible acceder a la educación de una manera más fácil y que las manifestaciones editoriales eran continuas, como resultado de los avances en la industria editorial, esto carecía de equidad ya que familias enteras tenían que trabajar para subsistir y la mayoría de los integrantes presentaban falta de formación o instrucción básica (lectoescritura) ya que, por lo general, los trabajadores de las industria, así como sus hijos, eran agricultores que emigraron de sus lugar de origen con el fin de mejorar su condición de vida.

Por otro lado, Chaves (2004) menciona que es a partir de la industrialización y los avances que le siguieron que el humano comenzó una serie de actividades que afectaron el ambiente y dadas las exigencias de producción, la manipulación de químicos, vapor, carbón, energía, textiles e hidrocarburos hizo que la sociedad dependiera del consumo de los recursos naturales justificando su devastación en favor del progreso y el bienestar social.

Debido a los estragos sociales, culturales, laborales y ambientales que la industrialización impacto en la humanidad, Chaves (2004) señala que la división social y económica fuera más evidente no solo a nivel comunidad o nacional, sino también a nivel internacional por lo que, para alcanzar los objetivos económicos del país, así como de los hogares, era necesario el aumento de la producción, mientras que el bienestar social y humano disminuía.

El crecimiento y poder económico de las grandes empresas presentó una severa crisis después de la Segunda Guerra Mundial, como resultado de los escasos de materia prima y las problemáticas económicas inherentes a dicho conflicto, las cuales impactaron de manera negativa a la industria de cualquier índole, lo que significó años de recuperación económica dentro de una crisis financiera que imperaba a nivel mundial.

A pesar de los problemas financieros y materiales que afectaban a las empresas, estas aún se enfrentaban a la búsqueda de satisfacer las demandas del mercado, pero al existir dificultades en la producción, la fabricación carecía de las unidades suficientes para satisfacer la demanda o bien sus precios eran inalcanzables para la mayoría de la población, lo cual fue una de las oportunidades para las empresas pequeñas y familiares.

Si bien, estas empresas pequeñas fueron desplazadas y olvidadas por la mayoría del mercado como resultado del acaparamiento del mercado y la materia prima, así como el alcance de las empresas grandes, durante la primera mitad del siglo XX las pequeñas empresas se perfilaron como un medio por el cual la población lograba obtener los productos necesarios.

De acuerdo con Sánchez (2001), el surgimiento de las MIPYMES es el resultado de las necesidades de la población y como consecuencia de las problemáticas económicas que afectaban a las empresas, así como un efecto propio de las características emprendedoras de los individuos, los cuales, por lo general, eran parte de una línea familiar de comerciantes o artesanos.

Aunado a lo anterior, el mismo autor indica que las empresas familiares y pequeñas no desaparecieron propiamente con la Primera Revolución Industrial, sino que estuvieron desplazadas y su crecimiento se estancó como resultado del impacto de la industria moderna y la producción en masa, por lo que su ubicación, trabajadores y manufactura, así como su economía, se caracterizaba por carecer de cambios y la supervivencia financiera.

Por ello, al ser las pequeñas empresas un coadyuvante en satisfacer las necesidades de la población con productos y/o servicios que estas desarrollaban y desarrollaron a lo largo de los años y como herencia familiar, así como la adición de nuevas pequeñas empresas, en los años 70 del siglo XX la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] les asigna el término PYME el cual hace referencia a las Pequeñas y Medianas Empresas y con los años se agregaron las Micro empresas, derivando en el acrónimo que engloba a las micro, pequeñas y medianas empresas, es decir MIPYMES (Espinoza, 2023).

A pesar de la recuperación económica y social, la cual impactó de manera favorable a las empresas lo que también resultó en la creación de nuevas organización que se fortalecieron con el paso de los años, donde estas cuentan con una considerable salud financiera, alcance a través de los distintos medios de comunicación y distribución, la inclusión de la tecnología en su producción y en sus proceso administrativos, e innovación en nuevos productos, las MIPYMES no han dejado de existir e incluso cada año se forman y crean nuevas micros, pequeñas y medianas empresas que se perfilan como la competencia directa de las grandes organizaciones.

### **2.1.2. Características**

De acuerdo con Lasluisa (2019); Sanchis y Ribeiro (1999), las PYMES carecen de una característica que las homologue, ya que estas se establecen y diferencian según sus objetivos, el giro comercial, el lugar geográfico de origen y sus fundadores, por lo que en lugar estas cuentan con rasgos comunes, funciones y capacidades básicas para lograr el desempeño de la empresa.

Aunado a lo anterior, Lasluisa (2019) señalan que, si bien las PYMES carecen de características específicas, estas cuentan con elementos que coinciden entre ellas y se repiten continuamente, lo que deriva en que sean rasgos que sirven como una forma de diferenciarlos, estas son:

- **Familiares:** la mayoría de las empresas son del tipo familiar ya que nacen de una idea en el núcleo de alguna familia con necesidades económicas,

deseos de superación o ingenio, por lo que los miembros de la familia son inversionistas y el esfuerzo mutuo es la recompensa. Al contar con antecedentes del corte subjetivo, este tipo de empresas se heredan, aunque no todas sobreviven los cambios de administración.

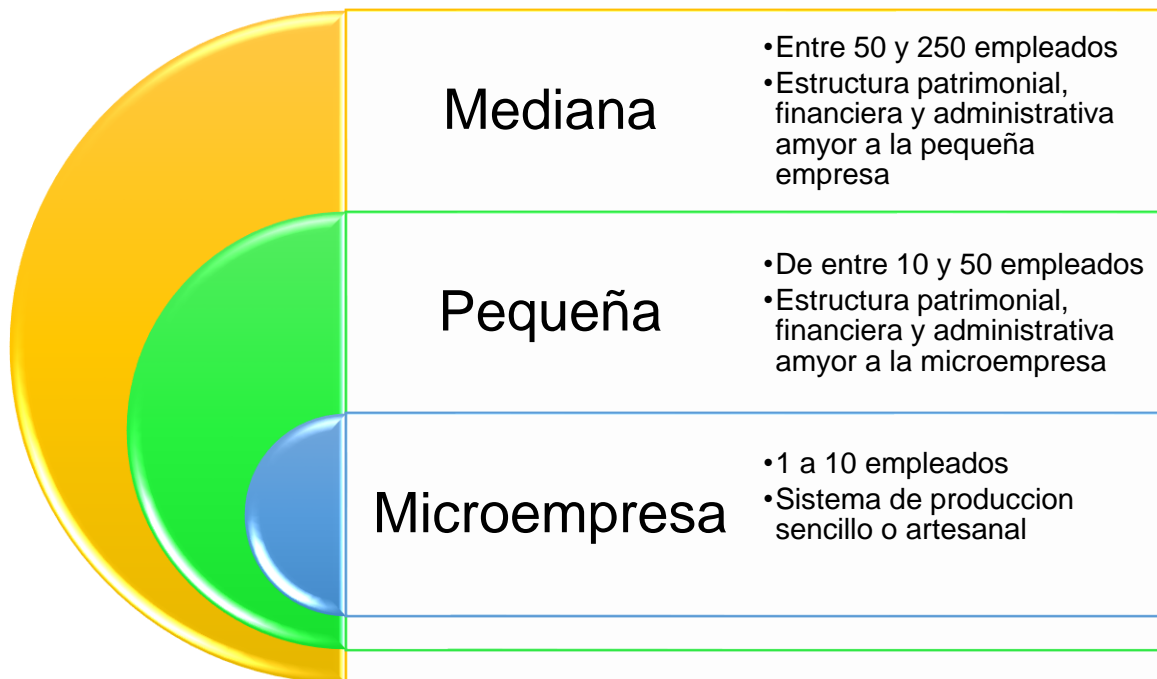
- **Generadores de empleo:** en algunos países, principalmente europeos, las PYMES son las principales empresas que generan empleo, como resultado de su gran capacidad productiva, además de orientarse hacia la contratación de los residentes de la región, lo que deriva en que estas cuenten con la misma importancia que una empresa grande.
- **Permanencia:** a pesar de tener una mayor presencia en la actualidad, en la mayoría de los casos las PYMES, como empresas, cuentan con amplios antecedentes lo que representa un desarrollo de conocimientos, habilidades y experiencia, los cuales evolucionan y se conjugan con el aprendizaje inherentes de los trabajadores y creadores, adoptando nuevas técnicas, su adopción y modificación con los ya empleados.
- **Administración centralizada:** las actividades se concentran en el dueño de la empresa, por lo que es este quien tiene el control y dirección; además de la dirección general de la organización, las demás áreas administrativas son dirigidas por familiares ya que se busca que en los puestos estratégicos o de poder se cuente con personal de confianza y en muy pocos de los casos, se integra personal externo con el fin de tener recurso humano especializado o porque se carece de un perfil profesional dentro de la familia.
- **Localización:** al ser empresas familiares, estas se crean en el mismo hogar donde llevan a cabo sus procesos administrativos y creativos, así como las operaciones por lo que el cambiar de ubicación representa un gasto significativo en todas sus áreas lo que refiere a que su localización permanece estable hasta que cuenta con un crecimiento que represente la posibilidad de cambiar de ubicación y para impulsar su crecimiento.



- **Innovación:** al contar con competencia de mayor renombre, las PYMES llevan a cabo la implementación de tecnología en sus procesos con mayor antelación que otras empresas, además de agregar al producto y atención al cliente valor agregado, lo que le permite tener presencia competitiva en el mercado y como elemento diferenciador.
- **Mercado:** dada su ubicación, permanencia e historia, el mercado de las PYME se orienta a satisfacer las necesidades de su clientela local y muy pocas logran exportar sus productos a otros países o contar con distribuidores de otros países, lo cual depende directamente de las estrategias de venta.
- **Productividad:** una de las principales desventajas que tienen las PYMES y que algunas ocasiones representa un factor para su cierre es la productividad, ya que en comparación con empresas de mayor renombre y con las que compiten directamente, las PYME se limitan a las ventas de su localidad, por lo que estas pocas veces suelen ascender.

Por otra parte, la Enciclopedia Económica (2023) señala que una PYME poseen con un límite en su capacidad de puestos de trabajo y capital, ya que una empresa se considera de este rubro cuando cuenta entre uno y 250 empleados, lo cual varía según sus elementos, así como de las actividades que se llevan a cabo, como se muestra en la Figura 6.

**Figura 6.** Número de empleados según el tipo de PYME



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Enciclopedia Económica, 2023.

A la luz de lo anterior, es posible traducir que las PYMES cuentan con factores positivos y negativos las cuales se pueden comprender como cualidades propias de este tipo de empresas, además de ser elementos que significativos que le brinden sus fundamentos.

### **2.1.3. Enfoques en la cultura organizacional de las MIPYMES**

Si bien, las empresas de mayor valor y financiamiento cuentan con una serie de estrategias que tienen como misión la supervivencia y crecimiento de la organización, así como una estructura administrativa que responde a la jerarquización para que través de ella se cumpla con la línea de procesos según su área y especialización, y que cumplen con la teoría administrativa, en el caso de las MIPYMES estas son diferentes.

Como se señaló en los puntos anteriores, las PYMES y MIPYMES, se caracterizan por una estructura familiar, donde sus trabajadores con cargos más importantes o de mayor responsabilidad son parte del núcleo familiar y solo en pequeñas excepciones se integra personal especializado para atender alguna área, proceso o como consultor.

Asimismo, al ser los mismos creadores del producto/servicio quienes dirigen las empresas, los procesos y todo lo inherente a esta, son también ellos quienes llevan a cabo las estrategias administrativas, por lo que al carecer de experiencia y de formación académica al respecto, así como conocimientos básicos administrativos, estas son suprimidas en su totalidad.

De acuerdo con Dania Núñez, Gerente Comercial Regional de Manpower México y Centroamérica (citado por Hernández, 2014), la cultura organizacional es la cristalización de la misión, visión, valores y objetivos corporativos de una empresa, por lo que al carecer de la definición de estos la organización, junto con sus trabajadores, carecen de una guía a seguir, además de que dichos elementos son pieza clave para la evolución y permanencia en el mercado.

Por otra parte, Mendoza de Ferrer, et al., (2011) refiere que entre los elementos representativos de las PYMES y que dan referencia, en algunas ocasiones, del tipo de cultura organizacional que se aplica en este tipo de empresas se logra identificar a partir de la ausencia de rotación ya que, al ser una empresa liderada por familiares, la cordialidad y el trato familiar es parte de valor, lo que hace que los trabajadores desarrollen la sensación de protección y valoración de su desempeño.

Aunado a lo anterior, Tello (2014) menciona que las PYMES son un ejemplo de la cultura y clima organizacional flexible, lo que hace que estas empresas sean observadas con detenimiento, ya que alcanzan aquellos objetivos con respecto al trabajador que las organizaciones grandes desean que sea la fidelidad y permanencia del trabajador.

Por lo anterior, es posible comprender que la cultura organizacional de las PYMES es una actividad que se desarrolla a la par de su creación, pero carecen de una estructura y jerarquización, lo que deriva en que las indicaciones o líneas de comunicación no sean claras para los empleados.

#### 2.1.4. Surgimiento y evolución de las MIPYMES en México

A pesar de que las PYMES tienen como lugar de creación Europa, también en Occidente se han desarrollado como respuesta a la industrialización y la generación de competencia, además de ser parte de los antecedentes propios del comercio sin importar su ubicación geográfica.

En el caso de México, identificar su creación como parte de la economía del país carece de datos específicos, pero de acuerdo con el Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República (2002); Peraza, et al., (2020), señalan que los antecedentes de las MIPYMES en la nación cuentan con tres momentos históricos que forman parte de su evolución, estas se muestran en la Tabla 5.

**Tabla 5.** Momentos históricos y evolutivos de las MIPYMES en México

<b>Momento</b>	<b>Años que comprende</b>	<b>Característica</b>	<b>Contexto económico del país</b>	<b>Limitantes</b>
<b>Primer momento</b>	Entre los años 50 y 60	Modelo de sustitución de importaciones  Todo tipo de MIPYMES  Gran concentración en la industria	Economía cerrada  Mercado interno reducido	Al tener un mercado interno reducido se limita la productividad y calidad de los productos  Competencia internacional
<b>Segundo momento</b>	Años 70	Estrategias de supervivencia como resultado de la economía del país	Inestabilidad macroeconómica	Crisis económica
<b>Tercer momento</b>	Años 90	Disponibilidad de	Estabilidad económica	Competencia

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Peraza, et al., 2020.

A la par del desarrollo de cada momento histórico de las MIPYMES en México se crearon normativas y programas que tenían como misión establecer las pautas de estas nuevas empresas, así como la verbalización de estas para la comprensión de su tipo, algunos de estos fueron:

- 1954. Marco normativo legal, donde se definió el tamaño de la pequeña industria
- 1961. Se definen características de las MIPYMES
- 1978. Creación del Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña [PAI], donde se agruparon fondos y fideicomisos.
- 1981. Se redefine la pequeña empresa donde el senador Blas Chumacero la especifica según la inversión en activos fijos según el salario mínimo capitalino.
- 2004. El Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] realiza la clasificación de las MIPYMES según su tamaño, industria, comercio y servicios.

Aunado a lo anterior, el Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República (2002) señala que dada la importancia e impacto que comenzaron a presentar las MIPYMES en el país, así como su presencia como medio para la generación de trabajos, se crea la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal, la cual tiene como principal misión fomentar el desarrollo de la microindustria y las actividades artesanales a partir de apoyos fiscales, financieros, de mercado y de asistencia técnica.

Asimismo, a través de esta nueva ley se buscaba que las empresas se constituyeran debidamente, lo cual les brindaba las bases legales para su funcionamiento como

persona moral, lo cual favorecía a sus creadores o dueños en la tramitología administrativa ante autoridades federales.

De acuerdo con el último censo realizado por el INEGI (2023) en el 2021 la institución cuantificó 280,489 empresas en los sectores construcción, industria manufacturera, comercio y servicios, de esta totalidad estas se subdividían en (Imagen 1):

**Imagen 3.** *Subdivisión de empresas en México por su tamaño*

Tamaño	Empresas	
	Número	Participación (%)
<b>Total</b>	<b>280 489</b>	<b>100</b>
Grandes	14 219	5.1
Medianas	19 329	6.9
Pequeñas	98 917	35.3
Microempresas	148 024	52.8

Fuente: INEGI, 2023.

Asimismo, la misma institución refiere que a pesar de que estas empresas en algunos de los casos cuentan con un director general, socio mayoritario o presidente de consejo, el 15% las decisiones finales son tomadas por un familiar de la empresa, mayormente mujer, lo cual hace referencia sobre las características constitutivas de este tipo de empresas.

Por otra parte, Meza (2023) señala que a pesar de todos los incentivos y apoyos gubernamentales que se han desarrollado a lo largo de los años, las MIPYMES en la actualidad atraviesan una crisis como resultado de la pandemia ocasionada por el virus SarsCoV2 COVID-19, donde la incertidumbre financiera ha impactado de manera negativa a estas empresas ya que en los últimos dos años es poco probable o más difícil que estas empresas obtengan o se les brinde financiamiento por parte de instituciones bancarias.

Además, el país en materia de desarrollo de MIPYMES tuvo un retroceso ya que, en anteriores años, el país se encontraba el puesto 23 del ranking de Global Entrepreneurship Monitor [GEM], la cual era el resultado de las condiciones favorables que existían en el país para los nuevos emprendedores, pero con la pandemia y los limitantes económicos que comenzaron a surgir se posicionó en el número 44, lo cual significa un retroceso con respecto a las condiciones para emprender en el país.

### **2.1.5. Importancia de las MIPYMES en México**

Las PYMES, cuentan en su haber con distintos factores distintivos que las hacen calificarse como importantes dentro del mercado, ya que en estas es posible apreciar la flexibilidad que se busca en las empresas de mayor renombre.

Aunado a lo anterior, Tello (2014) señala que las PYMES tienen una mayor importancia en América latina ya que estas fungen como un productor representativo de trabajo y productos destinados y desarrollados según las características de las necesidades de la población a la que sirven.

En el caso de México, las MIPYMES estas cuentan con una gran importancia para la economía del país ya que del Producto Interno Bruto [PIB] el aporte de las MIPYMES es del 52%, lo que representa la importancia de estas empresas además de la búsqueda política para impulsarlas en el crecimiento económico.

Por otra parte, López (2021); INEGI (2023) señalan que durante la pandemia se perdieron más de un millón de empleos formales, pero que, con el descenso de los contagios, el levantamiento de las restricciones sanitarias y la nueva normalidad, las MIPYMES fueron las empresas alicientes a dicha problemática, ya que estas generaron un mayor número de empleos, los cuales sumaron más de 23 millones, los cuales se distribuyeron en:

- 48.8% en micronegocios
- 18.2% establecimientos pequeños

- 11.4% en empresas medianas
- 11.1% establecimientos grandes
- 10.5% otro tipo de unidades económicas

Aunado a lo anterior, la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior A.C. (2015) señala que, entre los elementos más relevantes de las MIPYMES en México es posible identificar su flexibilidad y adaptación a los cambios, en especial a los tecnológicos lo cual genera un valor agregado para la sociedad ya que gracias a dicha cualidad es posible la contratación de nuevos profesionales.

Asimismo, la misma institución señala que dado su carácter social y constitutivo, las MIPYMES representan un medio por excelencia para el impulso del desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza, ya que se descentraliza el poder de una sola organización y se divide gracias a la competencia.

Por otra parte, es a través de las MIPYMES que se hace posible el desarrollo económico, social y tecnológico de su contexto geográfico y cultural, ya que a través del impulso que estas llevan a cabo gracias a la generación de empleos y la inclusión de la tecnología, la cual la adaptan a procesos o actividades tradicionales, en algunos de los casos, se hace posible el desarrollo de general a través del individual.

A la luz de lo anterior, es posible traducir los elementos principales de las MIPYES y su impacto en la economía mexicana, así como aquellos factores que las limitan para su crecimiento financiero y productivo.

Dada las peculiaridades que presentan las MIPYES y como estas carecen de una formación administrativa específica, la cual se comprende como una limitante que puede impactar de manera negativa para su desarrollo e incluso en su permanencia,



se considera necesario establecer los puntos principales que estas subsistan en el mercado.

Entre los factores relevantes para la permanencia de las MIPYMES se encuentra la productividad, la cual se deriva de la cultura y clima organizacional, y del liderazgo, ya que de ello también depende la rotación del personal y, por lo tanto, el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

# Capítulo 3

## Propuesta

El tercer y último capítulo, tiene como misión desarrollar una propuesta tecnológica para la evaluación de desempeño laboral a partir del establecimiento de la importancia de las habilidades blandas y duras en los trabajadores de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas [MIPYMES].

Con base en la propuesta elaborada en el presente trabajo de investigación se busca crear una herramienta administrativa y tecnológica que se acerque y tenga en consideración las características distintivas de las MIPYMES con respecto a su personal y la importancia que tiene este como generador del capital para que la empresa continúe llevando a cabo sus actividades productivas.

Por ello y para lograr establecer la relevancia del diseño de la propuesta, se iniciará con el contexto o situación de las MIPYMES con respecto a su personal, los cuales pretenderán ser los fundamentos que sustenten la herramienta diseñada, elaborada y planteada para la mejora de dichas empresas a partir de tomar en consideración al personal como factor sustancial del crecimiento futuro.

### **3.1. Propuesta**

#### **3.1.1 Contexto inicial del personal de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas**

Como se señaló en el capítulo anterior, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas [MIPYMES] se caracterizan por ser el resultado de un emprendimiento familiar que comienza a crecer y a generar el capital suficiente como para incrementar su producción, lo que representa en la contratación de personal.

Es importante destacar que, como parte de las características inherentes de las MIPYMES, la administración de estas se concentra en los creadores, lo que significa que entre las personas que están a cargo de las distintas áreas administrativas y demás como pueden ser:

- Ventas
- Recursos Humanos
- Fianzas
- Atención a clientes
- Entregas y envíos
- Contacto de proveedores
- Generación de puntos de venta, entre otros

Por lo que, al estar en punto de crecimiento, las MIPYMES incluyen, mayormente, a los integrantes de la familia de manera directa del creador de la empresa, con el fin de coadyuvar en el creciente desarrollo de esta para beneficio de todos.

Al involucrar a los familiares dentro de la administración de las MIPYMES, carece de consideración las capacidades profesionales y técnicas para llevar a cabo las

actividades de acuerdo con el área en el que son asignados, ya que lo que se necesita es producir y ganar más sin un plan específico, objetivos y visión.

Al respecto, Moreno (2021) señala que la inclusión de la familia en los emprendimientos o MIPYMES mexicanas, se caracterizan por el involucramiento de los valores y la ausencia de inclusión, ya que se apegan a su línea de creencias laborales e ideológicas lo que afecta en su posible diversificación futura.

Por otra parte, Gascón (2013) refiere que, en las MIPYMES, la creación de conflictos hace de factores como son (Figura 7).

**Figura 7.** Fuente de conflictos de las empresas familiares



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con Gascón, la incidencia de al menos estos tres factores es el resultado de la falta de especificación de las actividades del puesto y sus funciones por parte del creador de la empresa con los familiares que incluye en esta, y, principalmente, la ausencia de división entre lo familiar y lo profesional.

Aunado a lo anterior Patista y Reyes (2019), señalan que en un estudio realizado en MIPYMES mexicanas, se logró detectar que las empresas que comienzan a integrar personal ajeno a la familia deriva en la importancia de personal calificado, competentes, innovadores y con iniciativa, como un medio para el cumplimiento de objetivos y que se ajustan o derivan en nuevas y mejores estrategias.

Por otra parte, los mismos autores señalan que a pesar de que las MIPYMES le brindan espacio a los profesionales o personal adecuado a sus actividades, este tipo de empresas presentan un mal manejo de los recursos humanos, mal manejo de personal y contratación deficiente, además de la ausencia de proporcionar la capacitación debida a los empleados nuevos, lo que deriva en la rotación de personal.

Además, refieren que existen factores en las MIPYMES que al conjugarse (Figura 8) inciden en la rotación de personal o en burnout.

**Figura 8.** Factores para la rotación de personal y/o burnout en las MIPYMES



Fuente: Elaboración propia.

Sumado a los factores que se muestran en la anterior figura, se añaden los problemas de convivencia laboral entre el personal general y/o mezclarse e involucrarse en las cuestiones familiares de los dueños de la empresa.

Al respecto, Vallejo (2020) indica que esta falta de análisis del recurso humano en las MIPYMES que produce la rotación y la importancia de establecer, potencializar

y especificar las habilidades inherentes y subjetivas del personal acordes con su área de trabajo impacta de manera negativa a las empresas en:

- Inversión económica en la selección y formación de personal nuevo
- Baja productividad
- Descuido en las funciones abandonadas o por falta de personal
- Fuga de conocimiento y talento

Lo que hace necesaria, la identificación y potencialización del personal seleccionado en las MIPYMES acorde con la teoría administrativa.

### 3.2. Propuesta

Dentro de los elementos que se proponen es el desarrollo de una herramienta tecnológica para la evaluación del desempeño del personal de las MIPYMES, donde esta ese componga de requerimientos específicos, como se muestra en la Tabla 6.

**Tabla 6.** *Requerimientos para el desarrollo de plataforma de evaluación*

<b>Requerimiento</b>	<b>Particularidad</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Acceso</b>	Interfaz de registro Interfaz de salida	Acceso para entrada y salida a partir del número de nómina de del empleado o correo electrónico empresarial.
<b>Perfil</b>	El sistema deberá tener un espacio para cada persona, el cual deberá ser privado	Recolección y unificación de información del personal, donde este observe su área de trabajo, actividad, número de nómina,

		antigüedad en la empresa y número de días de vacaciones.
<b>Identificación</b>	Número de nómina	El sistema deberá tener registro de la antigüedad del personal a partir de su número de nómina
<b>Habilidades</b>	Lista de elección de habilidades blandas por parte del usuario	Listado de todas las habilidades blandas que sean necesarias para el desarrollo de las actividades laborales de la empresa
<b>Análisis</b>	El sistema debe almacenar y analizar los resultados de manera porcentual	Análisis objetivo por medio de una herramienta tecnológica que brinde veracidad y acorde con las necesidades
<b>Resultados y consulta</b>	Almacenamiento de resultados en el perfil	La plataforma almacenará los resultados para que estos sean observados por el usuario
<b>Categorización</b>	Novato Principiante Experto	A partir de los resultados, el programa le dará una categoría al empleado

---

Maestro

No lo comprende

---

Fuente: Elaboración propia

**Asimismo, el programa deberá con:**

- Interfaz amigable e intuitiva para el manejo fácil
- Inicio de sesión menor a diez segundos
- Tiempo de elección para elegir habilidad por parte del usuario, veinte minutos
- Proceso de evaluación no mayor a quince minutos

Con el fin de brindar un antecedente para el desarrollo de un programa que tome en consideración las necesidades que se buscan subsanar en las empresas para la evaluación de las habilidades blandas de los trabajadores, se contactó a la empresa Saccca Software.

Saccca Software, es una empresa mediana de origen mexicana quienes, a pesar de contar con una amplia competencia en el mercado a lo largo de los años, han continuado sus operaciones y extendiendo su cartera de clientes a lo largo de la República mexicana y Centroamérica.

Dado a sus inicios, Saccca Software carece de limitantes con respecto al desarrollo de proyectos, ya que bien pueden tener como cliente empresas como Nacional Financiera, hasta pequeñas empresas como abarroterías, cremerías o cualquier cliente que tenga necesidad la instalación de un software para inventario, logística, página interna de la empresa o intranet.

Por ello, se contactó a la empresa para la cotización de un software con las especificaciones antes planteadas, la idea precisa de lo que se desea obtener y la



adición de aquellos factores y elementos que su personal experto brindará, esta se muestra en la siguiente Imagen.

#### Imagen 4. Cotización de software



Fuete: Saccsa.

## **Elección de habilidades blandas en el programa**

Para la elección de habilidades blandas, estas serán presentadas a manera de enunciados para que el usuario o empleado seleccione según la afinidad que tenga con la pregunta a partir de una escala numérica que va del uno al diez.

Cada uno de los enunciados será presentado en la pantalla y al finalizar de responder se le presentará el siguiente enunciado al usuario (Tabla 7).

Previo a la presentación de los enunciados de la evaluación de habilidades blandas, en la primera pantalla se presentará al usuario que accede a la prueba los rangos a seleccionar donde la elección del número que se adecue a su sentir, experiencia o con el que vincule con enunciado debe tener en consideración la siguiente escala de asociación:

- **1:** No tuvo oportunidad de ponerlo en práctica.
- **2-3:** No es una práctica habitual
- **4-5:** Cuesta que sea una práctica habitual
- **6-7:** Aunque lo pone en práctica necesita ayudara en algunas ocasiones
- **8-9:** Casi siempre se pone en práctica
- **10:** Siempre lo pone en práctica

A partir de conocer los valores de la escala numérica de la prueba, se le presentará al usuario un ejemplo sobre el llenado, como se muestra a continuación:

**Imagen 5.** *Presentación de ejemplo*

Pregunta	Opción para elección									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Busco información adicional para tener una visión más amplia del conocimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A partir de observar el ejemplo y conocer las medidas según la escala numérica establecida en el inicio, comenzará la prueba, donde se especificará el tiempo que debe invertir en cada pregunta con el fin de que la suma de estas cumpla con el tiempo general de la evaluación.

Las siguientes preguntas, se presentarán una a una en la pantalla.

**Tabla 7.** *Preguntas para la evaluación de habilidades blandas del empleado*

Pregunta	Opción para elección									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Busco información adicional para tener una visión más amplia del conocimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me integro con facilidad en una conversación con mis compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando veo que puede existir un problema me adelanto con acciones específicas para anticipar posibles fallas o errores sin importar que sean míos o de mis compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mantengo el equilibrio ante situaciones complejas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi forma de actuar dentro y fuera de la empresa es de acuerdo con principios y valores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tomo en consideración de mis compañeros, ya que me agregan valor y estos son hechos de buena voluntad y en busca de mi realización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo la capacidad para influir sobre las personas o mis compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Busco conciliar posturas, decisiones o comentarios con el fin de que ambas partes estén satisfechos con la solución	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pongo en práctica el conocimiento propio o de otros para realizar modificaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo mi propio método para entender y solucionar problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intercambio mi conocimiento y/o experiencias con otras personas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi lenguaje y escritura son lógicos y comprensibles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Busco solucionar problemas de manera original y útil a pesar de tener bloqueos mentales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifico las emociones propias de las ajenas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo la capacidad de comportarme dentro de los parámetros establecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promuevo la participación de todos y busco el consenso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comporto mi visión personal con las demás personas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logro superar obstáculos y situaciones antagónicas donde la finalidad es lograr acuerdos que brinden beneficios para todos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Busco y trato de inspirar a los demás para introducir mejoras o novedades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logro distinguir los puntos críticos de los superficiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trato de generar espacios para compartir diferentes experiencias y aprendizajes con mis compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siempre apoyo y escucho lo que expresan mis compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si no me gusta una solución trato de generar una nueva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comprendo a mis compañeros cuando pasan por una situación difícil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digo no cuando ante una acción o conducta inadecuada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me comprometo para que la realización de tareas sea fácil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me trazo objetivos desafiantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soy flexible para asumir diferentes roles y posturas que tienen como finalidad el beneficio de la negociación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Propongo cambios que mejoraran y evitaran los riesgos futuros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analizo las ventajas y desventajas de las soluciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No me conformo con lo que sé por lo que busco algo nuevo que aprender y/o nuevos procedimientos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reviso y analizo los mensajes, propios y/o ajenos, para mayor comprensión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifico posibles áreas de mejora en procesos o subprocesos y propongo planes alternativos para su solución	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sé que decir y cómo decirlo con el fin de no ofender con mis opiniones o comentarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cuido que mis actos y los de los demás estén acorde con conductas éticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo apertura para escuchar ideas y aportes de otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconozco el trabajo realizado por los demás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo dominio para saber hacer concesiones a otro sin desvirtuar sus propios objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuento con espíritu emprendedor y lo refuerzo ante las adversidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Propongo y selecciono alternativas convenientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuento con apertura mental para comprender y adaptarme a diferentes situaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi lenguaje se adecua según el entorno en el que me encuentre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tomo el conocimiento de otros para generar nuevas ideas y propuestas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo dominio de las situaciones y no reacciono ante provocaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Genero conciencia sobre la sostenibilidad en los diferentes grupos de interés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El equipo de trabajo es más que la suma de las partes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Me involucro en la resolución de situaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indago los motivos de ambas partes de un conflicto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No me intimidan y limitan los fracasos, insisto en mi objetivo ya que el fracasar es parte del proceso de aprendizaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ejecuto las acciones en función de las alternativas seleccionadas por otros o por mí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Evaluación de las respuestas

Al finalizar la prueba, el programa establecerá la categorización del empleado según sus respuestas, como son:





## **Consulta y visualización de resultados**

Al finalizar la evaluación, la plataforma mostrará al usuario los resultados de su prueba, donde le brindará su calificación a partir de su categorización, así como el conglomerado de sus aptitudes en una gráfica pastel para que este logre observar la concentración de habilidades actuales y que a su vez observe sus áreas de oportunidad.

## **Toma de decisiones a partir de los resultados**

Con la evaluación realizada y los resultados de estas, los jefes o dueños de la MIPYME podrán establecer el desarrollo o implementación de:

- Nuevos puestos de trabajo
- Valoración y ascenso de personal
- Nuevas responsabilidades a personal
- Apoyo para el desarrollo de habilidades
- Perfilamiento para líderes natos
- Cambio de personal según su área y responsabilidad

La toma de decisiones a partir de la evaluación no solo brinda el conocimiento a la empresa sobre la información del personal, sino que también ofrece los fundamentos para la toma de decisiones que tengan como finalidad la mejora de la empresa.

Asimismo, aplicar y llevar a cabo cambios a partir de la evaluación le indica al trabajador que sus habilidades son tomadas en consideración por parte de la empresa, donde su talento profesional y humano es fundamental para el crecimiento de la empresa.

Tabla 8. Costo beneficio

<b>Aspecto</b>	<b>Particularidad</b>
<b>Costo de software</b>	\$270,000 MXN
<b>Tamaño de la empresa</b>	Micro, Pequeña y/o Mediana empresa
<b>Beneficios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación eficiente de empleados</li> <li>• Portal interno para comunicación y gestión de recursos</li> <li>• Evaluación de familiares que forman parte de la empresa</li> </ul>
<b>Inversión económica adicional</b>	Implementación del software \$30,000 MXN (aproximadamente)
<b>Costo total anual</b>	Capacitación de personal \$20,000 MXN (aproximadamente) $\$270,000 \text{ MXN} + (\$30,000 \text{ MXN} + \$20,000 \text{ MXN} + \$40,000 \text{ MXN}) \equiv \$360,000 \text{ MXN}$ (aproximadamente)
<b>Beneficios esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora en la eficiencia y productividad de los empleados</li> <li>• Mejora en la comunicación interna y gestión de recursos humanos</li> <li>• Potencial aumento en la retención de empleados y la satisfacción laboral</li> <li>• Mejora en el rendimiento general de la empresa</li> </ul>
<b>Evaluación del costo-beneficio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación cuantitativa y cualitativa de los beneficios obtenidos frente al costo del software</li> <li>• Comparación con otras soluciones disponibles en el mercado</li> </ul>

- 
- Consideración de la escalabilidad y flexibilidad del software para adaptarse a futuras necesidades de la empresa

Evaluación del retorno de inversión (ROI) a mediano y largo plazo

---

## **Conclusiones**

Las empresas, representan un bien que favorece a la sociedad ya que gracias a ellas es posible el desarrollo y ofrecimiento de objetos, servicios o productos, pero, es gracias a su necesidad de producción y de crecimiento económico que éstas hacen posible el incremento de la oferta laboral, derivando en una vinculación sobre necesidades mutuas.

Por otra parte, el cambio social y económico de los últimos años ha incrementado la búsqueda e implementación de estrategias novedosas y que anteriormente carecían de relevancia para la empresa misma, donde la inversión se centra no en la producción o la tecnología, sino de aquello que representa y representado desde sus inicios la piedra angular de las organizaciones, que es el recurso humano.

Es posible mencionar que, es gracias al recurso humano que las empresas logran obtener y acumular su poder adquisitivo, favoreciéndolo en la inversión de este para su expansión y crecimiento, pero dada a la creciente competencia que ha surgido como resultado de la economía globalizada, se hace imprescindible contar con el recurso humano que le brinda valor a la empresa con sus habilidades humanas inherentes que se potencializan y fortalecen gracias a su formación académica, las cuales es posible identificarlas mediante la evaluación.

La evaluación de las habilidades blandas es una actividad inherente a las empresas de gran prestigio, antigüedad o de considerable construcción económica, ya que para la formación de su capital es imprescindible la selección y permanencia del personal adecuado que a través del posicionamiento o estadía del recurso humano según su experiencia y formación académica.

En caso contrario, las MIPYMES se encuentran dentro de un proceso de crecimiento de baja escala, donde con gran esfuerzo comienzan a reclutar al personal a su empresa e incluir a familiares para agilizar su producción, por lo que al ser un emprendimiento que comienza a tener resultados financieros positivos, estas se

enfocan en la producción, ventas y la reinversión financiera para continuar con su trabajo.

Asimismo, los creadores o dueños de las MIPYMES se caracterizan por carecer del conocimiento administrativo y de la importancia de la elección del personal, lo que se traduce en rotación constante, ausentismo y falta de compromiso, lo que deriva en el impacto negativo en la producción, calidad y el clima organización, factores esenciales en las empresas y que representan el éxito de esta.

Por ello y con el fin de mejorar las condiciones de crecimiento de las empresas y que a su vez sean aprovechadas las habilidades inherentes de los empleados de las MIPYMES, se propone que dichas empresas lleven a cabo la evaluación de las habilidades blandas mediante el diseño y desarrollo de un programa tecnológico que tenga como misión la medición de estas.

A partir de desarrollar y establecer dicho programa, los resultados podrán ofrecer a las empresas, en especial a los dueños, las habilidades blandas del personal y si estas son comprendidas y establecidas como factores relevantes para la organización, se tomarán las decisiones pertinentes para que se realicen los cambios.

A su vez, al realizar los cambios a partir de fundamentos reales, la empresa logrará mostrar la importancia de su personal sobre los lazos familiares, ya que el objetivo principal de dicha prueba es poner el recurso humano específico en un área o actividad acorde con sus habilidades y no como resultado del nepotismo.

Si bien, la compra o desarrollo de un sistema tecnológico que cuente con los requerimientos necesarios para la evaluación de las habilidades blandas de los trabajadores es posible considerarla con un precio elevado, también es necesario establecer que su adquisición es una inversión que favorecería a la empresa, ya que a través de la detección y evaluación de dichas habilidades la empresa podrá conocer de alguna manera:

- El talento oculto que existe en el personal

- Potencializar a los posibles líderes
- Brindar el reconocimiento al personal a partir de nuevos nombramientos
- Mejorar la visión de la empresa a partir de la mejora del ambiente y clima organizacional
- Alcanzar los objetivos organizacionales con el personal correcto en el área y funciones correctas

Es posible, que este cambio signifique la destitución, modificación, retiro o movimiento del personal familiar, dicha modificación debe comprenderse como un bien general, pero en especial para la empresa, ya que dependerá de la toma de decisiones correctas, precisas y orientadas hacia la mejora organizacional, que será posible que la empresa continúe sus operaciones.

Si bien, el costo del software especializado para la evaluación de personal es, en cierta forma, una inversión económica considerable, la implementación de la misma coadyuva a la organización a la automatización de actividades administrativas, del primero diseño tecnológico propio que satisface sus necesidades y un medio por el cual el empleado puede vincular su identidad empresarial, además de ser un portal donde puede observar sus habilidades y cualidades, las cuales también podrá ser tomado como fundamento para aumentos, permisos de vacaciones o personales, y ascensos; por lo que su costo, debe ser dimensionado sobre la automatización e integración del personal.

Por último, es posible concluir que la evaluación de las habilidades blandas en las MIPYMES son esenciales, ya que a través de esto es posible que la empresa continúe sus actividades comerciales, cuente con el personal esencial para sus procesos y que la conjugación de los atributos sean en beneficio de la formación de la cultura organizacional de la empresa, construyendo así una base que podría significar el crecimiento exponencial de la organización sin necesidad de una considerable inversión de tiempo y dinero, lo que podría resultar en alcanzar los objetivos de desarrollo que toda MIPYME desea.

## Referencias bibliográficas y obras consultadas

- Acosta Vera, J. M. (2011). *Dirigir, liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*. ESIC Editorial.
- Aguirre León, G., Serrano Orellana, B., y Sotomayor Pereira, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad [seriada en línea]*, 9 (1), pp. 187-195.
- Alatraste Oblitas, G. I. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23 (46), 89-98.
- Anáhuac (2023). Creatividad, la habilidad blanda más buscada. *Educa Anáhuac*. <https://shre.ink/UU49>.
- Arredondo Trapero, F. G., y Vázquez Parra, J. C. (2013). Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva elsteriana. *Cuadernos de Administración*, 26 (46), 135-158.
- Bastida, O., Godoy, E. y Moreno, F. (2008). Liderazgo y trabajo en equipo en las empresas prestadoras del servicio de agua potable y saneamiento del Estado Trujillo. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3 (2), 286-302.
- Bernal González, I., Lucio Gómez, D. M., y Pedraza Melo, N. A. (2018). Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23 (84), 1-16.
- Belalcázar Belalcázar, S. (2012). Cultura organizacional. *Informes psicológicos*, 12 (1), 41-51.
- Blanco Prieto, A. (2007). *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos y competencias*. ESIC Editorial.

- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., y Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12 (3), 385-390.
- Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. M., y Torres Narváez, K. Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16 (25), 109-137.
- Calvo de Mora Martínez, J. (1990). ¿Conocimiento del clima o la cultura en las organizaciones: que hacer?. *Jornadas de estudio sobre el centro educativo. Nuevas perspectivas organizativas*, 135-146.
- Cantillo, J. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Revista Económicas CUC*, 34, (1), 131-152.
- Clerc, J., Saldivia, A., y Serrano, M. (2006). Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. *Osorno*, 1-16.
- Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior A.C. [COEPES]. (2015). Importancia de las pymes en México. *Artículos*. <https://shre.ink/Tqxy>.
- Coronado-Guzmán, G., Valdivia-Velasco, M., Aguilera-Dávila, A., y Alvarado-Carrillo, A. (2020). Compromiso organizacional: antecedentes y consecuencias. *Conciencia Tecnológica*, 30, 1-15.
- Cuadra Peralta, A., y Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum (Talca)*, 22 (2), 40-56.
- Cújar Vertel, A. C., Ramos Paternina, C. D., Hernández Riaño, H. E., y López Pereira, J. M. (2013). *Cultura organizacional: evolución en la medición*. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Chaves Palacios, J. (2004). Desarrollo tecnológico en la primera revolución industrial.



- Chávez, R. M. A., Flores, M. C., y Gómez, D. A. O. (2012). La importancia del entorno general en las empresas. *Ciencia administrativa*, (2), 62-65.
- De Arco Paternina, L. K., Santana Galindo, P. V., y Gómez, Y. V. (2022). *Habilidades blandas para profesionales del siglo XXI (soft skills)*. Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Del Castillo, M. (1992). El administrador y su entorno dentro de la administración. Grupo Noriega Editores.
- Domínguez, X. I. P., Vargas, J. L. D., Mora, G. I. M., Correa, L. F. M., y Cih, G. I. D. (junio 2020). *Análisis de la evolución de las pymes en México*. [Comunicación en congreso]. V Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica. <https://shre.ink/TqHY>.
- Durán Mena, C. (13 de julio, 2022). Consciencias de los liderazgos débiles. *Forbes México*. <https://shre.ink/UNRh>.
- Enciclopedia Económica. (2023). PYMES. Administración. <https://shre.ink/TqRx>.
- Escuela Nacional de Estudios Superiores Morelia. (2017). Teoría de las organizaciones. UNAM. <https://shre.ink/UCFx>.
- Escudero, A. (2002). Volviendo a un viejo debate: el nivel de vida de la clase obrera británica durante la Revolución Industrial. *Revista de Historia Industrial*, 21, 13-60.
- Fernández-Ríos, M., y Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Díaz Santos.
- Galarza, A. O. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: Un estado de la cuestión. *Revista de Psicología (Trujillo)*, 12, 347-362.
- Ganga Contreras, F. A., Piñones Santana, M. A., y Saavedra Moyano, L. (2015). Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión. *Revista FENopina*, 73. <https://shre.ink/UgYy>.

- García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
- Gascón, S. A. (2013). *Conflictos en empresas familiares* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Cuyo]. Bdigital uncu. <https://shre.ink/rJPw>.
- Gómez Ortiz, M. P., y Vázquez Domínguez, E. (2019). Teorías de la administración. *Boletín científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 11, 79-83.
- González Molina, M. G., Enciso Galindo, B. V., Tovar Arévalo, P. A., Bonza Forero, P. I. y Arévalo Peña, L. P. (2020). Importancia de las habilidades blandas para la empleabilidad y sostenibilidad del personal en las organizaciones. *Encuentro con semilleros, aportes y reflexiones*, 2 (2), 1-10.
- González, N. L. (2017). Apostillas sobre la transmisión de Max Weber en la enseñanza de teoría de la organización. *Escritos Contables y Administración*, 8 (1), 77-86.
- Guarín, S., Méndez, M. L., & Niño, J. (2020). Liderazgo empresarial en tiempos de crisis.
- Guartán, A. Torres, K., y Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Digital Publisher CEIT*, 4 (6), 13-26.
- Hall, R. H. (1982). *Organizaciones: estructura y procesos*. Prentice.
- Hernández, A. (25 de julio, 2014). Cultura organizacional, éxito de las Mipymes. *El Financiero*. <https://shre.ink/Tqs4>.
- Hiriyappa, B. (2018). *Desarrollo de las habilidades de liderazgo*. <https://shre.ink/UULm>.
- Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República. (junio 2002). *Micro, pequeñas y medianas empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemático*. Gobierno de México.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (28 de junio, 2023). *Estadísticas a propósito del día de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas*. Comunicado de prensa Núm. 377/23. <https://shre.ink/TqHT>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (28 de agosto, 2023). *Encuesta nacional de ocupación y empleo*. Comunicado de prensa Núm. 490/23. <https://shre.ink/TqHI>.
- Izquierdo Vera, R., Novillo Díaz, L. A., y Mocha Román, J. V. (2017). El liderazgo en las microempresas familiares, desafíos y metas. *Revista Universidad y Sociedad*, 9 (3), 89-94.
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50 (3), 307-314.
- Lasluisa Tarco, F. V. (2019). Características emprendedoras de las PYMES del Sector Industrial. *Revista de Investigación SIGM*, 6 (1), 40-49.
- López Ospina, J., y Meneghel, I. (2016). Clima Organizacional como antecedente del Engagement en una muestra de empresas colombianas. Modelo de Ecuaciones Estructurales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 35 (1), 21-34
- Macías Guevara, D., Andrade Avalos, A., y González Paredes, E. (2020). Evolución de la organización y sus teorías a lo largo del tiempo. *Contactos, Revista De Educación en Ciencias e Ingeniería*, (118), 20-29.
- Magaña Zepeda, A. (2011). Economía mundial: De la Revolución Industrial a la Primera Guerra Mundial. *Signos históricos*, 13 (25), 138-143.
- Martín, J. (22 de octubre, 2019). Taylor y la administración científica de las empresas. *CEREM*. <https://shre.ink/23HD>.
- Mena Méndez, Dariel. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46), 11-47.

- Mendoza de Ferrer, E., Vivas, A., y Rodríguez P., M. C. (2011). Cultura organizacional de la pequeña y mediana empresa del estado Carabobo. Sus premisas constitutivas. *Visión Gerencial*, 2, 341-355.
- Meza Rodríguez, E. (22 de marzo, 2023). Emprender es más difícil: México baja en el índice de creación de negocios. *El Economista*. <https://shre.ink/Tq5d>.
- Meza Rodríguez, E. (27 de diciembre, 2022). ¿Por qué evaluar el liderazgo? Beneficios y pasos a seguir. *El Economista*. <https://shre.ink/UN3W>.
- Miras Teruel, J., y Longás Mayayo, J. (2020). Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 19 (41), 287-305.
- Montejo, A. P. (2001). *Evaluación del desempeño laboral*. Gestión, 2 (9), 1-6.
- Moreno Olvera, M. (27 de septiembre, 2021). Inclusión laboral en la empresa familiar. *Instituto de Familias Empresarias*. <https://shre.ink/rJYU>.
- Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Pearson Educación.
- Ochoa, K. (2014). *Motivación y productividad laboral* [Tesis en Licenciatura en Psicología. Industrial/Organizacional, Universidad Rafael Landívar]. Recursosbiblio. <https://shre.ink/UtzM>.
- Ortiz, E. (12 de agosto, 2020). Conoce tus habilidades blandas. <https://shre.ink/UU6P>.
- Palazzolo, A. (16 de septiembre, 2019). ¿Cómo medir el liderazgo? (más allá de medir los resultados). <https://shre.ink/UNLJ>.
- Patista Serrano, D. M., y Reyes García, J. I. (9-11 de octubre, 2019). *Factores que inciden en la rotación de personal en las MIPYMES afiliadas a la CANACINTRA* [Comunicado de congreso]. XXIV Congreso Internacional de contaduría, administración e informática, Ciudad de México. <https://shre.ink/rJPZ>.

- Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo. Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Pedraza, E., Amaya, G., Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVI (3), 493-505.
- Pérez Martínez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14 (46), 183-194.
- Pertúz, F. (2018). Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales Desde la perspectiva Ética de la Responsabilidad Social Empresarial. *Telos*, 20 (2), 377-400.
- Pineda Martínez, J. A., Salazar Noguera, L. A., Zaragoza Andrade, W. A., y Silva Aguilar, G. (2023). Desempeño laboral: revisión literaria. *Revista UCOL*, 1 (5).
- Pontificia Universidad Católica de Chile. (s.f.). Los tipos de habilidades blandas más demandadas por las organizaciones. *Capacitación y Desarrollo UC*. <https://shre.ink/UU6c>.
- Quiroz González, E., Vesgar, J. J., y García-Rubiano, M. (2020). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Universidad Católica de Colombia.
- Quitizaca-Farfan, L., Vásquez-Bazaran, C., y Uriguen-Aguirre, P., (2022). Influencia del entorno externo e interno en la toma de decisiones gerenciales. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(2), 339-354.
- Ramos López, M. A. (2005). *Mujeres y liderazgo*. Publicaciones de la Universitat de Valencia.
- Rodríguez Siu, J. L., Rodríguez Salazar, R. E., y Fuerte Montaña, L. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propósitos y Representaciones*, 9 (1), 1-10.

- Rodríguez Valencia, J. (1999). *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*. ECAFSA.
- Sánchez Martínez, J. (2001). *Micro, pequeña y media empresa. Estudios de caso de éxito: Panadería-Repostería Rico, S.A.* Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Sánchez Murillo, A. J. (2006). Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 2 (2), 69-89.
- Sanchis Palacio, J. R., y Ribeiro Soriano, D. (1999). *Creación y dirección de Pymes*. Ediciones Diaz Santos.
- Santamaría Tipantásig, M. A. (2022). *Liderazgo Transformacional y Diferencias de Género en una Empresa Pública de Movilidad. "Caso de Estudio Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Cotopaxi]*. Repositorio U.
- Soria, V. M. (1997). *Relaciones humanas*. Limusa.
- Taylor, F. W. (1961). *Principios de la administración científica*. Herrero hermanos.
- Tello Cabello, S. Y. (2014). Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. *Lex-Revista de la facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 12(14), 199-218.
- Tito Maya, M. D. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *Innova Research Journal*, 1 (12), 59-76.
- Tobanche Hernández, R. A. (2 de julio, 2021). El liderazgo y la cultura organizacional. *Liderazgo*. <https://shre.ink/UNjT>.
- Torre Batista, Y. D. L. (2009). *Las competencias emocionales: esenciales para el desempeño exitoso en cualquier puesto laboral*. El Cid Editor.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría general de la Administración*. McGraw-Hill.
- Torres, J. A. (2022). *El poder de los valores: cómo construir una cultura organizacional*. Anáhuac Xalapa.

- Torres, Y. (14 de agosto, 2023). Herramientas para Medir el Liderazgo Visible en Seguridad. <https://shre.ink/UN3I>.
- Tuneu Puig, a. (12 de junio, 2023). La adaptabilidad, una habilidad clave para cualquier trabajador. *Universitat Oberta de Catalunya*. <https://shre.ink/UU4G>.
- Universidad Internacional de La Rioja. (12 de diciembre, 2022). ¿Qué son las habilidades duras o hard skills?. *Noticias*. <https://shre.ink/UUYn>.
- Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM] (2017). *Comportamiento en las organizaciones*. UNAM.
- Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM]. (2023). Toma de decisiones en las organizaciones. *Unidad de Apoyo para el Aprendizaje*. <https://shre.ink/2WLP>.
- Vallejo, M. (18 de mayo, 2020). La rotación del personal en las empresas. *Revista Consultoría*. <https://shre.ink/rJPx>.
- Van der Laat Ulloa, H. (1991). Revolución industrial: una revolución técnica. *Estudios*, (9), 66-77.
- Vázquez, M. S. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Revista de psicología general y aplicada*, 45 (4), 443-451.
- Velásquez Vásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios Gerenciales*, 18 (83), 31-55.
- Zapata Rotundo, G. J.; Mirabal, A.; Canet Giner, M. T. (2015). El entorno de la organización: un estudio de sus tipologías y su vinculación con la percepción directiva y el diseño organizativo. *Ciencia y Sociedad*, 40 (4), 785-822.
- Zapata Rotundo, G. J., Sigala Paparella, L., y Mirabal Martínez, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Compendium*, 19 (36), 35-59.