EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Matamoros

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

TESIS:

“HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS MICRO Y PEQUENAS EMPRESAS EN H. MATAMOROS, TAMAULIPAS, MÉXICO.”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

PRESENTA:

Nombre del Alumno

Manuel Ramos Ibarra

DIRECTOR

Dra. Erandi Lizzete Contreras Ocegueda

CODIRECTOR

Dr. Oscar Cuauhtémoc Aguilar Rascón

H. Matamoros, Tamaulipas, México 20 de octubre del 2023

Excelencia en Educación Tecnológica®
Tecnología es progreso®

EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Matamoros

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

TESIS:

“HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS MICRO Y PEQUENAS EMPRESAS EN H. MATAMOROS, TAMAULIPAS, MÉXICO.”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

PRESENTA:

Manuel Ramos Ibarra

DIRECTOR
Dra. Erandi Lizzete Contreras Ocegueda

CODIRECTOR
Dr. Oscar Cuauhtémoc Aguilar Rascón

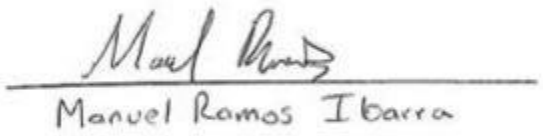
ASESORES
Dra. Corina Guillermina Ocegueda Mercado
Dra. Sacnité Grimaldo García

H. Matamoros, Tamaulipas, México 20 de octubre de 2023

Excelencia en Educación Tecnológica®
Tecnología es progreso®

CARTA DE CESION DE DERECHOS DE TRABAJO DE TESIS

En la ciudad de H. Matamoros, Tamaulipas, el día 20 del mes de octubre del año 2023, el que suscribe Manuel Ramos Ibarra, estudiante del Programa de Posgrado: Maestría en Administración Industrial, con número de control M21260301, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de tesis dirigido por el director de tesis Dra. Erandi Lizzete Contreras Ocegueda y codirector de tesis Dr. Oscar Cuauhtémoc Aguilar Rascón cede los derechos del trabajo titulado "HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS MICRO Y PEQUENAS EMPRESAS EN H. MATAMOROS, TAMAULIPAS, MÉXICO.", al Tecnológico Nacional de México para su difusión, con fines académicos y de investigación. Los usuarios de la información no deben reproducir al contenido textual, gráfico o datos del trabajo sin dar los créditos correspondientes y citar la fuente de este.

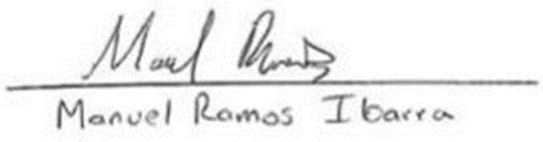


Declaración de originalidad y no plagio

El, (La) que suscribe y firma la presente carta de originalidad, Manuel Ramos Ibarra, autor (a) de la Tesis: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS MICRO Y PEQUENAS EMPRESAS EN H. MATAMOROS, TAMAULIPAS, MÉXICO."" para obtener el Título de Maestro en Administración Industrial, declara que la tesis es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual. El trabajo terminado fue sometido al Software Turnitin, el cual mostró un porcentaje del 14% plagio, cumpliendo con el límite permitido por la institución.

Del mismo modo, asumo frente al Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Matamoros cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la falta de originalidad de su contenido.

Atentamente



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Matamoros
División de Estudios de Posgrado e Investigación

Heroica Matamoros, Tamaulipas a, 24/OCTUBRE/2023
OFICIO No.: 349/2023 D.E.P.I.

M.C. CLAUDIO ALEJANDRO ALCALÁ SALINAS
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
E INVESTIGACIÓN
PRESENTE

Por este conducto, le comunicamos que una vez efectuada la revisión individual del trabajo de tesis del **C. MANUEL RAMOS IBARRA,** cuyo título es: **"HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN H. MATAMOROS, TAMAULIPAS, MÉXICO",** y habiendo realizado las observaciones pertinentes nos reunimos en la Sala de Juntas de la División de Estudios de Posgrado e Investigación (DEPI), para emitir **DICTAMEN,** el cual es **APROBADO.** Por lo cual nos permitimos autorizarla para que proceda a la impresión de la misma y pueda continuar con los trámites correspondientes, para la obtención del grado de Maestro(a).

A T E N T A M E N T E

DRA. ERANDI LIZZETE CONTRERAS OCEGUEDA
DIRECTORA DE TESIS

DRA. CORINA GUILLERMINA OCEGUEDA MERCADO
MIEMBRO DEL COMITÉ REVISOR

M.A.N. SACNITÉ GRIMALDO GARCÍA
MIEMBRO DEL COMITÉ REVISOR

c.c.p. Interesado(a).
c.c.p Servicios Escolares
c.c.p. Comité Revisor
c.c.p. Div. Est. de Posgrado/ Coordinación

Agradecimientos

En primer lugar, quiero expresar mi gratitud a Dios por permitirme llegar hasta este punto en mi camino, por guiarme y fortalecerme para completar mi educación profesional, y por su continua bendición.

Agradezco de todo corazón a mis padres, quienes han sido el motor de mi vida, brindándome su amor incondicional y apoyo. Todo lo que soy se lo debo a ellos, y aunque nunca podré compensar plenamente lo que han hecho por mí, cada uno de mis logros está dedicado a ustedes.

Mis hermanos, Bryan y Eduardo, merecen mi agradecimiento por ser mis compañeros de vida y por brindarme su apoyo y cariño incondicional.

Gracias a mi directora de tesis, la Dra. Erandi Lizzete Contreras Ocegueda. Su paciencia y dedicación fueron fundamentales para mi éxito. Gracias a su amplia experiencia y conocimientos, me brindó orientación de la mejor manera posible, sin lo cual este trabajo no habría sido posible.

También deseo expresar mi agradecimiento la Dra. Corina Guillermina Ocegueda Mercado, quien me proporcionó la oportunidad de llevar a cabo este proyecto y me guio con su valioso conocimiento, el cual resultó fundamental para la realización de este trabajo.

.

Resumen

En este estudio actual, se llevó a cabo una investigación acerca de las micro y pequeñas empresas en la localidad de H. Matamoros, Tamaulipas. Esta ciudad cuenta con una población de más de 500,000 habitantes y alberga un total de más de 20,000 empresas, de las cuales más del 90% se clasifican como Mypes según el INEGI (2020) debido a que emplean de 2 a 50 personas. Las Mypes desempeñan un papel crucial en el crecimiento económico del país y son responsables de la generación de empleo. Por lo tanto, se han realizado múltiples investigaciones para identificar los factores que pueden obstaculizar su funcionamiento. El propósito de esta investigación es analizar la posible relación entre dos variables en las Mypes de H. Matamoros, Tamaulipas: las habilidades directivas y el clima organizacional durante el año 2023. La hipótesis planteada sugiere que podría existir una relación estadísticamente significativa entre estas dos variables. El estudio se llevó a cabo utilizando un enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo y correlacional, basado en fuentes documentales, y siguió un diseño de investigación no experimental.

Los procedimientos descritos en este trabajo demostraron la existencia de una correlación positiva entre las dos variables. La habilidad directiva de trabajo en equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional. Además de esta, se concluyó que la comunicación y liderazgo son las que mayor impacto tienen en el clima organizacional de las mypes.

Abstract

In this current study, research was carried out on micro and small enterprises in the town of H. Matamoros, Tamaulipas. This city has a population of more than 500,000 inhabitants and is home to a total of more than 20,000 companies, of which more than 90% are classified as Mypes according to INEGI (2020) because they employ from 2 to 50 people. Mypes play a crucial role in the country's economic growth and are responsible for job creation. Therefore, multiple investigations have been conducted to identify the factors that can hinder its functioning. The purpose of this research is to analyze the possible relationship between two variables in the Mypes of H. Matamoros, Tamaulipas: management skills and organizational climate during the year 2023. The hypothesis suggests that there could be a statistically significant relationship between these two variables. The study was conducted using a quantitative approach with a descriptive and correlational scope, based on documentary sources, and followed a non-experimental research design.

The procedures described in this study demonstrated the existence of a positive correlation between the two variables. The management skill of teamwork is the one that has the greatest impact on the organizational climate. In addition to this, it was concluded that communication and leadership are the ones that have the greatest impact on the organizational climate of Mypes.

Índice

..... 1

Agradecimientos 6

Resumen 7

Abstract 8

Índice 9

Índice de tablas 12

Introducción 13

CAPÍTULO I GENERALIDADES DEL PROBLEMA 14

1.1. Descripción de la problemática 14

1.2. Planteamiento del problema 15

1.3. Objetivos 16

1.3.1. Objetivo general 16

1.3.2. Objetivos secundarios 16

1.4. Hipótesis 16

1.4.1. Hipótesis general 16

1.4.2. Hipótesis secundarias 17

1.5. Justificación 18

1.6. Variables e indicadores 20

CAPÍTULO II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS 22

2.1. Marco conceptual 22

2.2. Marco contextual 28

2.3. Resultado de investigaciones anteriores 28

2.4. Marco legal 30

2.4.1 Ley de Impuesto Sobre la Renta 31

2.4.2 Ley Federal de Trabajo 32

2.5. Definición de una empresa 35
2.5.1 Áreas funcionales de la empresa 36
2.6. Clasificación de las empresas 37
2.7. Las micro y pequeñas empresas 38
2.8. Las Mypes en América Latina 39
2.9 Las Mypes en México 40
2.10. Las Mypes en Tamaulipas 40
2.11. Problemas más habituales en las Mypes 41
2.12 La importancia de las habilidades directivas 42
2.12.1 Tipos de habilidades directivas 42
CAPÍTULO III METODOLOGÍA 43
3.1. Tipo de estudio 44
3.2. Población o muestra 45
3.3. Determinación de la muestra 46
3.4. Diseño del instrumento 47
3.5. Validación del instrumento 48
CAPÍTULO IV RESULTADOS 49
4.1. Resultado de la hipótesis general 68
4.2. Resultado de la hipótesis secundaria 1 69
4.3. Resultado de la hipótesis secundaria 2 70
4.4. Resultado de la hipótesis secundaria 3 72
4.5. Resultado de la hipótesis secundaria 4 73
4.6. Resultado de la hipótesis secundaria 5 74
4.7. Resultado de la hipótesis secundaria 6 76
CAPÍTULO V CONCLUSIONES 57
Fuentes de información 58

Anexo 1 Cuestionario piloto elaborado por RELAYN 62

Anexo 2 Informe de plagium..... 72

Índice de tablas

Tabla 1. Definición conceptual de las variables de estudio 20

Tabla 2 Clasificación de las empresas..... 41

Tabla 3 Tipos de habilidades directivas. 42

Tabla 4 Tipos de muestreo 44

Tabla 5 Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento 45

Tabla 6 Estadísticos de fiabilidad 47

Tabla 7 Interpretación del coeficiente de Correlación de Pearson 48

Tabla 8 Correlación entre variable clima organizacional y habilidades directivas 49

Tabla 9 Características de la Mype 50

Tabla 10 Correlación entre habilidades directivas y clima organizacional 51

Tabla 11 Características de los dueños de las Mypes..... 53

Tabla 12 Toma de decisiones vinculadas a las Mypes. 54

Tabla 13 Liderazgo vinculado a las Mypes. 55

Tabla 14 Comunicación en los procesos 56

Introducción

El propósito de este trabajo consiste en determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas (Mypes) de H. Matamoros Tamaulipas. La relevancia de esta investigación aporta al avance del conocimiento para la creación de un enfoque de administración aplicable a las micro y pequeñas empresas en América Latina, con el objetivo de optimizar la eficiencia productiva. La recopilación de datos se realizará mediante encuestas completadas por los directivos de las Mypes, quienes compartirán información sobre sus actividades, experiencias y resultados.

El Capítulo I aborda los aspectos generales del problema, estableciendo los objetivos, hipótesis y justificación del estudio, además de resaltar los impactos sociales, tecnológicos, ambientales y prácticos que motivan esta investigación. También se describen las variables e indicadores de estudio.

En el Capítulo II se presentan los fundamentos teóricos que respaldan las hipótesis y teorías relevantes, incluyendo investigaciones sobre la definición y clasificación de las empresas como Mypes.

El Capítulo III describe la metodología utilizada, que comprende el tipo de estudio, la muestra, el instrumento de recopilación de datos y el procedimiento para recolectar, gestionar y analizar la información.

Los resultados de las hipótesis se detallan en el Capítulo IV, y, por último, el Capítulo V contiene las conclusiones obtenidas a partir de esta investigación.

CAPÍTULO I GENERALIDADES DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la problemática

Las micro y pequeñas empresas (Mypes) desempeñan un papel esencial en el crecimiento económico de cualquier nación. No obstante, se enfrentan a una serie de desafíos tanto internos como externos que pueden obstaculizar su funcionamiento y, en algunos casos, llevar al cierre definitivo. Por esta razón, se llevan a cabo investigaciones destinadas a identificar los problemas, desafíos, riesgos y factores de éxito en las Mypes en H. Matamoros, con el propósito de mejorar su eficiencia, adaptarse a las demandas del mercado y fortalecer su competitividad.

De acuerdo con los datos más recientes del Censo Económico publicados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en 2020, aproximadamente el 98.3 % de todas las unidades económicas en el país son micro y pequeñas empresas. Las microempresas se caracterizan por tener menos de 10 empleados y generan ventas anuales de hasta 4 millones de pesos, mientras que las pequeñas empresas emplean de 11 a 50 trabajadores y sus ventas anuales oscilan entre 4 y 100 millones de pesos (Mendoza-Vargas, Villaroel-Puma y Carranza-Quimi, 2020; Forbes, 2021).

Es relevante destacar que, en la actualidad, las micro y pequeñas empresas (Mypes) se confrontan con diversos desafíos y cuestiones. En particular, el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas desempeña un papel crucial en el clima organizacional de estas empresas, ya que se convierte en un factor distintivo en comparación con otras organizaciones.

Desde ese punto de vista, resulta fundamental la capacitación y mejora de las habilidades directivas del personal encargado de ejecutar estrategias y tomar decisiones. Esto es crucial, ya que el logro de los objetivos estratégicos de las micro y pequeñas empresas (Mypes) depende en gran medida de ello. Esto, a su vez, contribuye a la mejora de la competitividad de las organizaciones, ya que fomenta la creación de un clima organizacional en el que los empleados se sienten satisfechos con su empresa.

1.2. Planteamiento del problema

Según algunos autores, las habilidades directivas son fundamentales para el crecimiento profesional de un directivo, ya que le permiten desarrollar su estilo de liderazgo y mejorar sus conocimientos, capacidades y habilidades para tomar decisiones (López et al., 2011) (Aldana y Piña, 2017)

En este nuevo contexto, las empresas buscan contratar a individuos competentes y especializados, capaces de enfrentar los desafíos de un entorno empresarial en constante evolución y cambio incierto. En consecuencia, surge el siguiente problema:

¿Existe correlación entre en las habilidades directivas y el clima organizacional de los dirigentes de MYPES comerciales, industriales y de servicios en H. Matamoros, Tamaulipas en un periodo de enero 2023 - julio 2023?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Detectar cuál de las habilidades directivas impacta en el clima organizacional de las MYPES de H. Matamoros, Tamaulipas en un periodo de enero 2023 - junio 2023.

1.3.2. Objetivos secundarios

1.- Definir las características generales de las MYPES de H. Matamoros, Tamaulipas.

2.- Detectar si existe correlación entre las habilidades directivas y el clima organizacional en los dirigentes de las MYPES de H. Matamoros, Tamaulipas en un periodo de enero 2023 - junio 2023.

3.- Determinar el perfil sociodemográfico de los dueños de Mypes de H. Matamoros, Tam

4.- Detectar en qué se basa el empresario para la toma de decisiones.

5.- Conocer el grado de liderazgo de los microempresarios.

6.- Detectar el nivel de comunicación de los dueños de las Mypes.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

Existen habilidades directivas que impactan en el clima organizacional de las MYPES.

1.4.2. Hipótesis secundarias

1. Las características de las micro y pequeñas empresas de H. Matamoros, Tam.: tienen menos de 7 años de haber iniciado operaciones; están formalmente establecidas; trabajan en de 1 a 5 trabajadores; laboran de 1 a 5 mujeres y el 64.5% trabajan entre 6 a 10 familiares.
2. Existe correlación estadísticamente significativa entre las Habilidades directivas, Trabajo decente, Negociación, Toma de decisiones, Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo con la variable de Clima organizacional.
3. Los dueños de Mypes de H. Matamoros, Tam tienen las siguientes características: su edad fluctúa de los 39 a los 48 años, se encuentran casados y con hijos, cuentan con nivel de estudio de licenciatura, la mayoría solamente esta trabaja en su Mype y se dedican de tiempo completo a su empresa.
4. Los empresarios de las mypes se basan en distintas metodologías para la toma de decisiones como tener en mente consecuencias a corto y largo plazo cuando evalúan varias soluciones alternativas, reunir mucha información antes de tomar una decisión y definir claramente cuál es el problema y evitar tratar de resolverlo precipitadamente.

5. Los lideres de las Mypes tienen diversas características que los hace tener un grado de liderazgo alto como considerarse una persona de principios sólidos y comportarse en coherencia con sus valores y creencias. También les gusta escuchar a su equipo de trabajo para apoyarles en aquello que sea necesario y se consideran una persona abierta, flexible y generosa.
6. El nivel de comunicación de los dueños de las Mypes se basa en compartir sus ideas y planes con el equipo de trabajo y respetar y no dominar las conversaciones de otras personas.

1.5. Justificación

La razón que respalda este estudio radica en la necesidad de evaluar la relevancia de las variables empleadas para identificar la conexión entre las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas (Mypes). Además, este análisis busca detectar áreas de deficiencia y posibles áreas de mejora en los procedimientos de una Mype.

Actualmente, en México, se observa un creciente interés por el emprendimiento. Sin embargo, este a menudo se ve frustrado poco después de comenzar debido a diversos desafíos, como la falta de estrategias de gestión, la carencia de habilidades directivas, la insuficiencia de capital para mantenerse a flote, entre otros.

Estos problemas son recurrentes entre los emprendedores, y es por ello por lo que contar con estrategias de gestión y habilidades directivas se torna esencial para mejorar sus ingresos, contribuir al Producto Interno Bruto y, en última instancia, prolongar la longevidad de las empresas, es decir, el período de años en los que una empresa es productiva.

Esta investigación se puede utilizar como una herramienta para aquellos estudiantes y/o docentes que estén cursando materias referentes a la administración de micro y pequeñas empresas aplicando lo observado en este trabajo, así como para lograr que surjan nuevas inquietudes por resolver.

El propósito de este proyecto es identificar las estrategias de gestión y las habilidades directivas de los emprendedores que forman parte de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES), específicamente en lo que respecta a las habilidades directivas. Esto permitirá que sean más competitivos en el mercado y sientan mayor satisfacción en sus negocios.

1.6. Variables e indicadores

Las variables implicadas para su medición dentro del estudio conforman parte del cuestionario que será aplicado a los diferentes propietarios de las Mypes; las cuales están catalogadas en tres secciones: Características de las empresas, Estrategias de Gestión y Habilidades Directivas.

A continuación, se muestra la tabla 1 con las variables y sus indicadores.

Tabla 1. Definición conceptual de las variables de estudio

Variable	Indicador
Características de las empresas	Inicio de operaciones.
	Tipos de asociación.
	Sueldos y salarios.
	Ventas mensuales.
	Ingresos por prestación de servicios.
	Número de empleados
Estrategias de Gestión	Recursos Humanos.
	Análisis de mercado.
	Proveedores.
	Dirección.
	Gestión de ventas.
	Finanzas.
	Innovación.
	Mercadotecnia.
	Producción/Operación.
	Satisfacción de la empresa.
	Ventaja competitiva
	Ámbito de ventas.
	Asuntos de ISO 26000.
	Valoración del entorno.

Habilidades Directivas	Solución de problemas.
	Manejo de conflictos.
	Comunicación.
	Coaching y retroalimentación.
	Motivación.
	Delegación.
	Trabajo en equipo.
	Liderazgo.
	Capacitación.
	Logística.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. Marco conceptual

Administración: La administración para Chiavenato (2006) es el proceso en donde se planea, organiza, dirige y controla la gestión de los recursos para lograr alcanzar los objetivos de la organización.

Asuntos ISO 26000: Argandoña y Silva (2011) definen esta guía como la identificación de ocho asuntos que se deben tomar en cuenta tales como diligencia, condiciones riesgosas para los derechos humanos, impedir la complicidad, solucionar reclamaciones, evitar la discriminación a grupos vulnerables, respetar los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales fundamentales en el trabajo.

Capacitación: La capacitación tiene una gran importancia para la ejecución de tareas o actividades, ya que, a través de la capacitación, los empleados obtienen las aptitudes, herramientas y especialización necesaria para relacionarse en el ambiente de trabajo y desempeñar las actividades que son otorgadas (Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo, 2018).

Capital Humano: Es el capital de personas, las aptitudes, actitudes, competencias y técnicas que tributan al beneficio de la organización (Idalberto Chiavenato, 2020).

Competitividad: Cebreros (1993) la describe como aquel proceso que resulta de crear ventajas competitivas para generar mayor satisfacción a sus clientes, así mismo, es la aplicación del potencial para innovar en aspectos tecnológicos y de tal manera predecir las necesidades de los consumidores; se obtiene la capacidad de organización, infraestructura y un marco jurídico.

Desempeño organizacional: Para Pérez Zapata y Cortés Ramírez (2009) son los resultados que se obtienen de la dinámica de una organización y se componen de la razón de ser de las mismas, con el objetivo de cumplir las metas de la organización satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

Dirección: Para Buchele y Christiansen (1999) la dirección se encuentra comprendida por la influencia interpersonal del director, el cual mediante la supervisión, la comunicación y la motivación logra que los subordinados logren cumplir y alcanzar los objetivos de la organización.

Economía: Samuelson y Nordhaus (2006) lo definen la rama que estudia como las sociedades organizan y administran los recursos escasos para poder producir bienes beneficiosos y distribuirlos entre diferentes personas.

Eficacia: Fernandez Rios y Sánchez (1997) la consideran como la eficacia como agilidad con la que una organización cuenta para lograr sus objetivos, donde la eficiencia y los factores del entorno forman parte.

Eficiencia: Desde el punto de vista de Fernandez Rios y Sánchez (1997) se define como la expresión que evalúa la capacidad o potencial del desempeño empleado en un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo establecido, utilizando la menor cantidad de recursos.

Empresa: Para Nuño de Leon (2012) la define como la entidad con fines económicos y sociales para satisfacer las necesidades del mercado con factores de producción o prestación de servicios de los cuales se obtiene un beneficio para la organización y su director como para la sociedad.

Entradas: Chiavenato (2007) considera que todos los sistemas tienen que contar o recibir entradas o insumos provenientes del exterior para su correcto siendo el sistema quien gestiona los recursos e insumos que se necesitan para operar y lograr consolidarse.

Evaluación: Para Fernández (2007) la evaluación permite expresar un juicio valorativo en base a los criterios anteriormente determinados como base para la toma de decisiones mediante el proceso contextualizado y sistematizado, que se realiza de forma intencional y técnicamente estipulado donde se recopila la información relevante, fiable, y válida.

Finanzas: Posada Velázquez (2016) le considera como aquella rama donde se gestiona y optimizan los recursos financieros tales como las inversiones, el financiamiento, las remuneraciones y los cobros.

Gestión de ventas: American Marketing Association (1960) la define como el proceso en el cual se busca ayudar y/o convencer a un cliente potencial para que adquiera ya sea un producto o un servicio y también intervenga favorablemente sobre una idea que tiene valor comercial sobre el vendedor.

INEGI: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2014).

Insumos del sistema: Chiavenato (2007) considera que es la parte donde el sistema recibe los insumos o entradas para poder operar y fortalecer el proceso del sistema.

Mercadotecnia: Kotler y Amstrong (2008) refieren la mercadotecnia como el proceso en el cual las organizaciones buscan mejorar la demanda de un producto o servicio, estableciendo relaciones sólidas con los clientes a cambio de su valor.

Mercado laboral: Es el campo que impone nuevas demandas a la economía nacional y nos obligan a explorar diferentes alternativas para los trabajadores que necesitan desarrollar sus conocimientos y habilidades (Dessler, 2011).

Mercado objetivo: Especifica quiénes son sus clientes y qué compran, dónde, cuándo y con qué frecuencia. Es el segmento de clientes bien definido que la empresa pretende atender a sus necesidades. (Izquierdo, 2011).

Microempresas: Las microempresas son cuyas cuentan con 10 o menos empleados, ventas al año no mayores a 4 mdp y además producen el 15% del PIB (Economía, 2012b).

Motivación. - Es una actitud que persiste en el tiempo y está diseñada para satisfacer una necesidad o meta.

MYPES: En el DOF (2002) se establece que una de las principales características de las pymes es su cantidad de empleados, la cual no debe ser mayor de 50 personas, con el fin de realizar actividades de extracción, transformación, producción de productos o prestación de servicio, existe una estratificación establecida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para la clasificación de ellas.

Organización: Nuño De León (2012) lo define como un sistema socioeconómico que conforme a la naturaleza de la empresa busca cumplir con los objetivos planteados de una forma ordenada empleando procesos funcionales.

Principio ISO 26000: En la Organización Internacional (2010) se manifiesta que el principal objetivo de este principio es la responsabilidad social, sus pilares giran en torno al respeto al medio ambiente y los beneficios sociales, los siete principios que incluye son los siguientes: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los interés de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normatividad internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos.

Proceso administrativo: Nuño De León (2012) lo describe como el conjunto de etapas en cuestión de administración con el fin de aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc. y lograr cumplir con los objetivos de la organización, sus etapas se comprenden por la planeación, la organización, la dirección y el control.

Proceso del sistema: Para Chiavenato (2007) en esta parte del sistema las entradas comienzan a transformarse en salidas o resultados. Lo más normal es que este compuesto de subsistemas, ya sean áreas o partes especializadas, donde cada recurso se modifica a un resultado.

Producción - operación: Para Caba Villalobos et al., (2015) consiste en el proceso donde se emplean las operaciones necesarias para transformar los materiales logrando obtener la forma deseada.

Productividad: Para Carro Paz y González Gómez (2007) esto implica las mejoras del proceso de producción. Se logra observar mediante una comparación favorable entre la cantidad de recursos empleados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Es un índice en donde se relaciona lo que se produce en un sistema (productos) y los recursos o insumos que se utilizan para generar dicho producto.

Proveedores: En la Real Academia Española (2014) la definición abarca a toda aquella persona física o empresa que suministra o provee lo indispensable a otro individuo o sociedad.

Recursos humanos: Chiavenato (2007) hace referencia a las personas que conforman las organizaciones y que desempeñan en ellas actividades definidas en base a su función.

RELAYN: Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios**.**

Resultados del sistema: Para Chiavenato (2007) estos se comprenden por los resultados obtenidos del proceso del sistema, es analizado y evaluado mediante las salidas se encuentran conformados por el resultado de la operación del sistema. Se analiza a través de las salidas (outputs) o los resultados obtenidos, el sistema emite de nuevo al ambiente el producto de su operación.

Satisfacción del sistema: Delgado et al., (2017) lo determina como un indicador de vital importancia para el éxito de una empresa dentro de la acción del emprendimiento, compuesto por el crecimiento continuo del negocio, así como con las expectativas personales, se emplea con el objetivo de percibir el éxito.

Servicios: Nuño De León (2012) lo considera como la acción o el conjunto de actividades de forma identificable donde se brinda o presta algún producto o servicio, son la pieza clave de un negocio con el fin de tener satisfecho a los clientes a partir de cubrir sus necesidades o deseos.

Sistema: Desde el punto de vista de Delgado Gutiérrez (2005) es la totalidad de elementos que tienen una conexión entre sí y contribuyen a un objetivo determinado.

Transformación digital: De la Peña y Cabezas (2015) se refieren al proceso de cambio al que una empresa tiene que dar el paso para poder adaptarse a los cambios que se van generando en el mundo digital, fusionando de manera inteligente la tecnología digital con sus conocimientos, así como, algunos de sus procesos esenciales tradicionalmente, con el fin de diferenciarse y ser más eficiente, competitiva y rentable.

Tecnología: Como se define en la Real Academia Española (2014) es el grupo o conjunto de teorías y de técnicas que son aplicadas de forma ordenada para aprovechar el conocimiento científico, alcanzar un determinado objetivo o solucionar algún problema.

Valoración del entorno: Licha (2002) considera que es una herramienta de suma importancia para alcanzar el éxito dentro de una organización, la cual permite analizar el contexto donde se desarrollaran las políticas, los programas y los proyectos sociales, alcanzando identificar las áreas de oportunidad y mejora, así como de riesgo para lograr el éxito en la ejecución de ellos. También apoya a la caracterización del comportamiento retrospectivo y actual de un determinado sistema u organización.

Ventaja competitiva: Porter (1997) lo define como aquel valor único que mantiene una distinguida diferencia de una empresa en el mercado, generando superioridad ante los competidores y resultando costeable para la empresa y el cliente.

2.2. Marco contextual

2.3. Resultado de investigaciones anteriores

Durante las últimas cuatro décadas, ha habido un enfoque constante en la investigación de las pequeñas y medianas empresas debido a su significativo potencial económico y social, que las convierte en un elemento importante en el ámbito de las ciencias administrativas.

En una investigación llevada a cabo por Posada Velázquez y colaboradores en 2016, en colaboración con diversas universidades en México, se examinaron las micro y pequeñas empresas en 75 municipios del país. El propósito de este estudio fue establecer un marco de referencia que orientara las políticas públicas destinadas a maximizar la productividad de las Mypes en México y destacar el apoyo a las organizaciones de alto valor agregado. Entre los hallazgos, se identificó que estas empresas están especialmente preocupadas por satisfacer las necesidades del mercado en términos de precio, producto, distribución y promoción. Además, se reconoció que una empresa, vista como un sistema, se encuentra inmersa en un entorno que la influye y al que, a su vez, impacta. En el estudio, el entorno se dividió en dos categorías:

1. Algunos aspectos que afectan al sistema empresarial son cuestiones sociales y operativas que son motivo de preocupación para los empresarios, pero que están fuera de su control y dependen del entorno externo.

2. Un indicador de la interacción entre el entorno y la empresa es el estado de las deudas, tanto a favor como en contra.

También se observó que las empresas que muestran una mayor actividad en sus procesos tienden a ser más socialmente responsables, lo que sugiere que la estructura y el funcionamiento adecuados de una empresa están relacionados con una mayor conciencia y vigilancia de su entorno.

Por lo tanto, las empresas que cuentan con más acciones directivas y aquellas que controlan mejor sus finanzas suelen tener directores más satisfechos con su empresa y con su vida.

En otra investigación realizada por Ocegueda et al., (2018) se buscó conocer las áreas de oportunidad para mejorar la competitividad en la Ciudad de H. Matamoros.

El objetivo principal fue conocer cuáles eran las debilidades o áreas de oportunidad de mejora que tienen las empresas locales, se creía que las áreas de oportunidad eran principalmente las áreas administrativas y financieras, se pudo comprobar que efectivamente el área administrativa era la que contaba con mayor debilidad, sin embargo, contrario a la hipótesis inicial, las empresas consideran a la administración del recurso humano como su segunda debilidad más fuerte, desplazando al área financiera.

Se determinó que los obstáculos internos en el sistema de trabajo están obstaculizando la aplicación de métodos productivos y se originan debido a una falta de cultura de innovación y mejora continua dentro de la organización. Se hace necesario reemplazar los malos hábitos con buenas prácticas.

En otra investigación realizada por Cotera Regalado y sus colaboradores en 2018, el enfoque principal de su estudio se centró en identificar las estrategias que podrían emplearse en la planificación de pequeñas y medianas empresas. Como se ha mencionado, estas empresas enfrentan diversos riesgos durante su crecimiento, y uno de los más significativos es su falta de planificación inicial al iniciar sus operaciones, lo que conduce a dificultades en su desarrollo y, en muchos casos, al cierre de la empresa.

En resumen, se llegó a la conclusión de que para que una empresa sea altamente competitiva, es esencial que el empresario, desde la concepción de la idea hasta la ejecución del negocio, comience con una planificación clara de sus metas y las acciones necesarias para alcanzarlas. Cada empresa debe dar prioridad a la generación de un Producto Nacional Bruto que sirva como base o elegir un modelo de negocio que les permita mantenerse en el mercado como una de las empresas líderes.

2.4. Marco legal

Cada nación cuenta con una constitución, o un documento similar, que establece las pautas para el funcionamiento del gobierno, así como para las instituciones y los individuos. A esta base se suman una variedad de leyes de diferentes categorías, abarcando aspectos como la tributación y la salud, y, en última instancia, un conjunto de regulaciones locales o regionales que generalmente tratan temas similares.

Evidentemente, tanto la Constitución como la mayoría de los estatutos y regulaciones afectarán de alguna manera un proyecto empresarial, y por lo tanto, deben ser considerados, ya que todas las actividades comerciales y con fines de lucro operan dentro de un marco legal específico. No se debe pasar por alto que, independientemente de cuán rentable sea un proyecto, debe ajustarse y cumplir con la legislación vigente antes de ponerse en marcha.

Desde el inicio mismo del proyecto, el marco legal de la empresa desempeña un papel esencial. La legislación define los tipos de empresas permitidos, las operaciones que pueden realizar, las restricciones y, especialmente, los requisitos relacionados con la participación de extranjeros en la empresa. Por lo tanto, la primera decisión legal a tomar radica en el tipo de empresa que se va a establecer y la estructura de su gestión.

Iniciar un negocio no solo requiere tener una idea sólida y buscar financiamiento, sino también implica comprender y aplicar las regulaciones legales que determinan la estructura y el funcionamiento de la empresa. Descuidar estos aspectos legales puede dar lugar a diversos problemas. Por ejemplo, alguien podría plagiar una idea de negocio o producto, un socio podría retirar su inversión sin previo aviso y dejar al emprendedor en una situación complicada, o un proveedor podría no cumplir con los acuerdos de suministro de materias primas.

2.4.1 Ley General de Sociedades Mercantiles

En esta ley se especifican los 7 tipos de sociedades que existen;

I.- Sociedad en nombre colectivo;

II.- Sociedad en comandita simple;

III.- Sociedad de responsabilidad limitada;

IV.- Sociedad anónima;

V. Sociedad en comandita por acciones;

VI. Sociedad cooperativa,

VII. Sociedad por acciones simplificada.

Las cuales se rigen por esta Ley, también se especifican los requisitos para su formación, los elementos integrantes, el procedimiento que se debe seguir para la inscripción en la matrícula de sociedades, los requisitos para el funcionamiento de las asambleas, la nulidad de las sociedades, las causas de disolución, el inventario, la liquidación final y como se distribuirán sus dividendos. (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2018).

2.4.2 Ley de Impuesto Sobre la Renta

Entre una de las principales fuentes de ingreso para la economía del país, se clasifica el impuesto sobre la renta, es un tipo de impuesto que tienen que pagar las personas u organizaciones por obtener ganancias conforme sus actividades comerciales o la prestación de un servicio, para regir este impuesto se encuentra la Ley del ISR.

2.4.3 Ley Federal de Trabajo

Esta ley se encuentra conformada por un conjunto de reglamentos con el principal objetivo de regular las relaciones laborales dentro de las organizaciones. Se considera como un ordenamiento de carácter legal fundamental para el bienestar social, de suma importancia para la operación y el desarrollo económico del país.

- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

Para fines estadísticos es obligatorio cada año que se inician operaciones dar aviso a la Dirección General de Estadística, la cual depende del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI); así lo manifiesta Nuño De León, (2012).

- Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX).

Es un sindicato patronal independiente, apartidista donde se reúnen empresarios de diferentes sectores y tamaños de empresa, no es obligatoria su inscripción.

- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

Toda aquella empresa que cause impacto al medio ambiente debe cumplir con la normatividad vigente en materia de residuos peligrosos, contaminación atmosférica, aguas residuales, uso y conservación del suelo, con el objetivo de conservar y proteger el ambiente.

-Comisión Nacional del Agua. (CONAGUA)

Ante la Conagua deben solicitarse todo aquel permiso correspondiente, en caso de no estar conectado a un sistema de agua potable o alcantarillado, con el fin de obtener los derechos de extracción de agua del subsuelo, así como su permiso de descarga de aguas residuales, acompañado de sus respectivos pagos.

- Sindicato.

El objetivo de un sindicato es comprometer a la contratación colectiva de los trabajadores con una afiliación perteneciente, es muy importante que exista la comunicación con una central obrera antes de formalizar la constitución, no hay obligación alguna para afiliar a los trabajadores ante un sindicato, sin embargo un grupo de 20 trabajadores activos puede constituir uno.

- Creación del Acta Constitutiva.

Este documento es de vital importancia ya que aquí se encuentran estipulados los aspectos generales que toda empresa debe tener, entre los cuales se destacan: denominación social, objetivo, tipo de empresa, administración y control de la misma, duración, etc.

2.5. Definición de una empresa

Es una asociación, que tiene como misión básica el obtener beneficios económicos a través de la manufactura o reparto de bienes y servicios en busca de beneficios y ser rentables, destinados a la complacencia de la sociedad, por lo que producir ingresos es su mayor prioridad (Sánchez Jiménez, 2016).

2.5.1 Áreas funcionales de la empresa

Además de considerar el tamaño de una empresa, para alcanzar sus metas, cualquier negocio se involucra en cuatro actividades fundamentales: la producción del producto, su comercialización en el mercado, la gestión de los recursos financieros para la fabricación y el manejo de los ingresos obtenidos, así como la dirección de los empleados para llevar a cabo las tareas asignadas. Estas áreas se conocen como los distintos componentes de una organización, que incluyen los recursos financieros, los recursos humanos, la producción, los sistemas y el marketing. La importancia de cada una de estas áreas y su denominación, así como el número total de empleados que las conforman, varían en función de la complejidad y las particularidades de cada organización o empresa (Munch, 1997).

2.6. Clasificación de las empresas

Las empresas se clasifican conforme a su actividad o giro en:

1.- Empresas Industriales. - Son las empresas dedicadas a la producción, distribución y comercialización de bienes por medio de la transformación y/o extracción de materias primas, estas a su vez se sub clasifican en:

a) Empresas extractivas. – Toda aquella empresa que se dedica a explotar los recursos naturales que son necesarios para la necesidades del hombre, ya sean renovables o no renovables.

b) Empresas manufactureras. – Es aquella que se centra en producir o fabricar productos con la transformación de materias primas, existen dos tipos: las que elaboran bienes de producción y lo transforman en producto final y las que solo producen bienes de consumo final.

2.- Empresas Comerciales. – Estas empresas son intermediarias entre productor y consumidor; su función esencial es adquirir mediante la compra-venta productos terminados y se subdividen en:

a) Empresas mayoristas. – Las que realizan ventas de mayor dimensión a empresas minoristas, quienes distribuyen al consumidor directamente el producto.

b) Empresas minoristas. – se enfocan en la venta del producto al menudeo y de forma directa al consumidor

c) Empresas comisionistas. – Se destacan por ser intermediarias en la venta de mercancía, percibiendo una comisión por vender a los productores.

3.- Empresas de servicio. - Son el tipo de empresas que prestan o brindan un servicio a la sociedad y pueden obtener un fin no lucrativo.

Las empresas, dependiendo su origen de capital se categorizan en

1.- Empresas públicas. - En este tipo de empresas el principal propósito es satisfacer las necesidades de índole social y su capital le corresponde al estado

2.- Empresas privadas. - Estas empresas tienen el propósito de ser lucrativas y su capital es propiedad de inversionistas privados.

Las empresas, conforme su magnitud se emplean diversos criterios para su clasificación (Grande, Mediana o pequeña) y estos son:

1.- Criterio financiero. - Es conforme el monto de su capital.

2.- Criterio del personal ocupado. – Las pequeñas empresa están conformadas con menos de 250 empleados, las medianas empresas rondan en una cantidad de 250 a 1000 empleados y las grandes empresas se consideran así por contar con más de 1000 empleados.

3.- Criterio de producción. – Depende del proceso de producción y su grado de automatización

4.- Criterio de ventas. – Se clasifica con la relación del mercado donde pertenece y las ventas obtenidas.

5.- Criterio de Nacional Financiera. – Una empresa de tamaño grande se considera más importante, la empresa pequeña tiene poca relevancia y una empresa mediana se muestra una interpolación entre la grande y la pequeña.

Estos criterios son los más usuales en el campo empresarial pero pueden utilizarse otros parámetros para determinar el tamaño de la empresa.

Tabla 2

Clasificación de las empresas.

Estratificación				
Tamaño	***Sector***	***Rango de número de trabajadores***	***Rango de monto de ventas anuales (mdp)***	***Tope máximo combinado****
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta $4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde $4,01 hasta $100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde $4,01 hasta $100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde $100,01 hasta $250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde $100,01 hasta $250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Fuente: (DOF, 2002)

2.7. Las micro y pequeñas empresas

Las micro, pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel fundamental en el logro de un desarrollo económico óptimo para un país, ya que representan el 52% del Producto Interno Bruto y contribuyen significativamente, con un 75%, a la creación de empleos formales.

2.8. Las Mypes en América Latina

La Micro y Pequeña Empresa (Mype) es una entidad empresarial que puede estar formada por una persona natural o jurídica y se establece con el propósito de llevar a cabo actividades que abarcan la extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Puede ser dirigida por el propietario como una entidad individual o constituirse como una persona jurídica, optando por la estructura societaria que mejor le convenga.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mypes) desempeñan un papel crucial en el panorama empresarial de los países de América Latina. Su importancia se refleja en diversos aspectos, como su cantidad en el total de empresas, su contribución a la generación de empleo, la creación de ingresos, la lucha contra la pobreza y su capacidad para impulsar la actividad económica en las comunidades locales. Estas empresas representan alrededor del 25% del Producto Interno Bruto (PIB), una cifra que contrasta con el promedio del 56% en los países de la Unión Europea (UE).

Dini y Stumpo (2018) destacan la relevancia de esta comparación con la UE, ya que los países miembros de esta unión consideran a las Mypes como una parte fundamental de su estructura productiva, lo que los impulsa a promover el desarrollo de estas empresas, en contraste con lo que ocurre en América Latina.

Otro aspecto para considerar en los países de Centroamérica es la orientación de las empresas, la mayoría de las cuales se centra en el mercado local, con un énfasis inicial en actividades comerciales y luego industriales. Según el Centro del Comercio Internacional (CCI), solo entre el 5% y el 10% de las empresas se dedican a actividades de exportación. Por lo tanto, las Mypes, a través de procesos de negociación en acuerdos comerciales, tienen una

oportunidad considerable para internacionalizarse y aprovechar los beneficios tanto del mercado centroamericano como del mercado global. Álvarez y Durán Lima (2018) enfatizan la importancia de contar con políticas, programas, herramientas e instrumentos destinados al desarrollo de las Mypes, ya que esto es esencial para mejorar su competitividad y evitar el fracaso y cierre de estas empresas.

2.9 Las Mypes en México

El desarrollo económico de los países experimenta variaciones según las circunstancias que se presenten. Todos los países deben establecer un marco jurídico sólido, acuerdos comerciales y de cooperación económica con otras naciones, y un ambiente empresarial propicio que facilite la creación y el fortalecimiento de la actividad económica.

En el caso de México, las micro, pequeñas y medianas empresas (Mypes) desempeñan un papel esencial en el desarrollo económico del país debido a su contribución a la creación de riqueza y empleo.

Además, es importante destacar que "las Mypes representan la mayoría de las unidades económicas en el país, superando tanto en número como en generación de empleo y rentabilidad económica a las grandes empresas" (Herrera, 2011).

En países en desarrollo como México, es crucial contar con un entorno que permita a cualquier empresa ingresar al mercado, satisfacer las necesidades del cliente y competir a nivel internacional.

Sin embargo, a pesar de contar con programas de apoyo a las Mypes y al emprendimiento en el país, los resultados de estos programas no llegan de manera equitativa a toda la comunidad. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), las empresas que recién inician operaciones tienen una esperanza de vida promedio de 7.8 años, lo que indica un riesgo significativo de que no logren consolidarse en el mercado, ni a nivel nacional ni internacional.

Varios factores influyen en la esperanza de vida de una empresa, como la calidad de los productos y servicios, la planificación, la gestión administrativa y las ventas. Algunos emprendedores enfrentan desafíos adicionales al competir con grandes empresas que cuentan con una mayor solidez financiera y utilizan tecnología avanzada (INADEM, 2012).

Alguna de las ventajas que las pymes mexicanas poseen son:

- Su consumo es básico y local, al igual que la producción
- La gran capacidad para la generación de empleos formales.
- La elaboración de un organigrama más sencillo que ayuda a reconocer a los empleados.
- Favorece al desarrollo y a la economía.
- La inversión de capital es menor para la planeación y organización.
- No se requieren intermediarios para los precios de los bienes o servicios.
- Se utilizan insumos locales y regionales para su producción.

De acuerdo a Herrera (2011) las desventajas que presentan las pymes mexicanas tenemos que;

- Su participación en el comercio exterior se refleja más limitada.
- El acceso a fuentes de financiamiento se obstaculiza.
- Es poca la implementación de la cultura de innovación y procesos.
- No hay mucha aplicación en relación al desarrollo tecnológico.

2.10. Mypes en Tamaulipas

Situándonos en el panorama económico y demográfico de Tamaulipas, se puede determinar que de 1993 a 2003, el promedio del índice de crecimiento anual del PIB a precios constantes fue de 4.1%, al tiempo que su tasa de crecimiento poblacional fue de 1.7%. Durante el mismo período, el PIB per cápita de Tamaulipas ha superado la tasa de crecimiento promedio nacional, ocupando el décimo lugar en la generación de PIB nacional, después de México, Nuevo León, Jalisco, Chihuahua, Veracruz, Puebla, Guanajuato, Baja California y Coahuila. Este aumento colocó al estado en cuarto lugar en producto interno bruto en 2003. En ese año la actividad económica en Tamaulipas tuvo importantes avances (Robles, 2008).

2.11. Problemas más habituales en las Mypes

Las áreas fundamentales de una empresa son el marketing, las finanzas y la producción.

El marketing cumple el papel de intermediario con el mundo exterior, determinando la forma en que los productos se presentan a los consumidores y explorando las preferencias de estos últimos. Las finanzas se encargan de identificar fuentes de financiamiento externo y gestionar los fondos dentro de la empresa. La producción implica la transformación de materias primas en productos o la prestación de servicios específicos. Para que una empresa funcione eficazmente, es esencial que las actividades de estas tres áreas se gestionen adecuadamente y estén coordinadas.

Según un artículo publicado por (Business, 2019), se han identificado los problemas más comunes en las micro y pequeñas empresas (Mypes):

1. En muchas ocasiones, las Mypes enfrentan problemas de control de inventario y suelen carecer de una planificación adecuada al realizar compras, lo que conlleva a un exceso de inventario y costos adicionales de almacenamiento.

2. Existe una falta generalizada en la gestión de cuentas por cobrar, y suele haber una falta de conocimiento preciso sobre cuentas vencidas y los montos adeudados por parte de los clientes.

3. La falta de organización dentro de la empresa es uno de los desafíos a los que se enfrentan las Mypes.

4. Uno de los problemas más significativos es la falta de conocimiento del mercado y la competencia, lo que dificulta la aplicación de técnicas de marketing para dar a conocer sus productos y comprender las expectativas de los clientes. Esto se traduce en preguntas como

por qué las ventas han disminuido o cuándo lanzarán ofertas en el mercado.

5. En ocasiones, las Mypes carecen de herramientas para llevar a cabo una planificación de producción adecuada y no cuentan con un sistema que les permita medir y controlar la calidad. Además, suelen enfrentar desafíos en la gestión de inventario y en la capacidad para manejar grandes pedidos, lo que resulta en una distribución ineficiente del trabajo y elevados costos operativos.

6. La contabilidad y las finanzas de la empresa suelen ser deficientes, con costos poco claros y listas de precios que no incluyen los costos totales. Además, falta información financiera precisa y oportuna para la toma de decisiones.

7. La escasa innovación tecnológica también es un problema, ya que existen pocos sistemas diseñados específicamente para las Mypes y la mayoría de ellos son poco adaptables, lo que limita el potencial de crecimiento de este tipo de negocios.

2.12 La importancia de las habilidades directivas

“En la actualidad las habilidades personales, interpersonales y directivas para la gestión están adquiriendo cada vez mayor importancia en las empresas y organizaciones” (Pereda et al., 2014). Pereda cree que las habilidades directivas son todas las habilidades necesarias para dirigir un equipo de trabajo. Todo líder necesita agregar valor no solo a nivel individual, sino también a nivel de equipo, por lo que necesita habilidades para tener éxito; a su vez, un conjunto de habilidades que le permitan interactuar de manera efectiva. (Pereda et al., 2014).

2.12.1 Tipos de habilidades directivas

Existen diferentes tipos de habilidades los cuales son: a nivel personal, a nivel interpersonal y a nivel equipo.

Tabla 3

Tipos de Habilidades Directivas.

Personales	Interpersonales	Grupales
Desarrollo de autoconocimiento	Manejo del conflicto	Delegación
Manejo de estrés y tiempo	Motivación de los empleados	Dirección hacia el cambio positivo
Solución analítica y creativa de problemas	Comunicación de apoyo	Creación de unidades vigorosas
	Ganar poder e influencia	

Hoy en día, nos encontramos en un mundo en constante cambio, por lo que es necesario desarrollar habilidades gerenciales para influir, influenciar y crear un efecto multiplicador entre todos los miembros de un equipo efectivamente liderado, que de lo contrario genera un clima organizacional insatisfactorio. (Aburto Pineda & Bonales Valencia, 2011).

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Estudio

El tipo de estudio fue cuantitativo, no experimental de forma transversal y con un alcance causal.

Enfoque cuantitativo. - Hernández Sampieri et al. (2014) plantea que el enfoque cuantitativo se representa como el conjunto de procesos de orden secuencial y probatorio, que a partir de una idea se va acotando y después de delimitarla, se generan los objetivos y las preguntas de investigación, a partir de esto se construye un marco teórico. Surgen las hipótesis y la determinación de variables con las preguntas de investigación derivadas del tema, a través de la recolección de datos basada en medición numérica y análisis estadístico se prueban las hipótesis con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar las teorías.

No experimental. – Hernández Sampieri (2014) define este diseño de investigación no experimental como aquella investigación que es llevada a cabo sin realizar alguna manipulación deliberada a sus variables, donde se trata de no hacer variar la forma intencional de las variables independientes para observar los fenómenos en su contexto natural y así mismo analizarlos.

Por lo tanto, el diseño de esta investigación se caracteriza como no experimental debido a que las situaciones ya existentes en las Mypes son observadas tal cual y no se manipula ni influencia sus variables.

De campo. - Los experimentos de campo desde el punto de vista de Hernández Sampieri (2010) son los que se llevan a cabo in sitio, ya que el investigador es el que tiene que ir a desarrollar su investigación al lugar o espacio donde se encuentre el objeto o fenómeno para su estudio.

En este trabajo se visitó físicamente cada Mype en la cual los dueños tuvieron la disposición de ser entrevistados, cada aplicador se dirigió al lugar donde se desarrolla la Mype para poder recolectar la información con su respectivo instrumento de recolección elaborado.

Transversal. - El tipo de investigación que se llevó a cabo es de diseño transversal ya que fue recolectada la información en un periodo de febrero a julio del año 2023.

3.2. Población o muestra

Población.

En el contexto de este proyecto, la población de interés está constituida por todas las micro y pequeñas empresas (MYPES) ubicadas en el municipio de Matamoros. Se llevaron a cabo encuestas tanto en formato presencial como en línea para recopilar datos. La encuesta fue administrada por el director de cada empresa, quien generalmente toma la mayoría de las decisiones y asume una gran responsabilidad en la misma. Se define una empresa como una organización que busca obtener ganancias económicas y que cuenta con al menos un empleado. El criterio de inclusión se basó en que estas empresas podían estar involucradas en diversas actividades principales y podían tener entre 2 y 50 empleados. Se excluyeron de la encuesta las franquicias y las empresas con menos de dos empleados.

3.3. Determinación de la muestra

500 MYPES ubicadas en H. Matamoros, Tamaulipas.

Beneficios del muestreo:

Reducir tiempos.

Reducción de desembolso.

Control sobre las variables.

La seguridad de poder inferir el todo.

El muestreo se divide en Probabilístico y No probabilístico. Según (Ocegueda, 2007), “En el muestreo probabilístico de cada persona, los elementos del universo tienen la misma probabilidad de ser seleccionados como muestra. En el muestreo no probabilístico, las personas encuestadas se eligen arbitrariamente.

Tabla 4

Tipos de Muestreo.

TIPOS DE MUESTREO

Muestreo probabilístico	Muestreo no probabilístico
Cuantitativo	Cualitativo
Todos los casos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados	Todos los casos no tienen la misma probabilidad de ser seleccionados
Es ciego a la hora de seleccionar los casos	El investigador elige los casos que más le interesan (más ricos en información)
No requiere un conocimiento de la población a estudiar	Requiere un conocimiento más levado de la población
Persigue la inferencia estadística	Persigue la inferencia lógica
Requiere una muestra con mayor número de casos	Requiere una muestra con menos casos

Para este proyecto se utilizó un muestreo no probabilístico, un muestreo a criterio, debido a que la selección se realizó a cualquier empresa de acuerdo con el propósito, que fuese micro o pequeña empresa.

3.4. Diseño de Instrumento

Se diseñó un cuestionario estructurado con las siguientes secciones: razones para emprender, características de ser emprendedor, ventajas de su producto o servicio, gestión, marketing, finanzas, logística y cadena de suministro, recursos humanos, capacitación de los empleados, y finalmente, la dificultad de la empresa o negocio, mediante el procedimiento basado en el alfa de Cronbach, podemos evaluar la confiabilidad de la herramienta de medición, tomamos como respuesta básica la siguiente: 1=No sé, 2= Muy en desacuerdo , 3= En desacuerdo, 4= De acuerdo y el 5=Muy de Acuerdo.

3.5. Validación del instrumento

El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. El alfa de Cronbach varía entre O y I (O es ausencia total de consistencia y I es consistencia perfecta).

Tabla 5

Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento.

Rango	Confiabilidad (dimensión)
0.81 – 1	Muy alta
0.61 – 0.80	Alta
0.41 – 0.60	Media*
0.21 – 0.40	Baja*
0 – 0.20	Muy baja*

*Se sugiere repetir la validación del instrumento puesto que es recomendable que el resultado sea mayor o igual a 0,61.

Fuente: (Palella Stracuzzi & Martins Pestana, 2012)

Se obtuvieron los estadísticos de fiabilidad del cuestionario donde todas las secciones alcanzaron una confiabilidad entre alta y muy alta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 6

Estadísticos de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad		
	Alfa de Cronbach	Elementos
Desempeño	.919	5
Insumos	.859	14
Recursos Humanos	.769	4
Análisis del mercado	.817	5
Proveedores	.761	5
Dirección	.674	5
Finanzas	.850	5
Gestión de ventas	.730	5
Innovación	.900	5
Mercadotecnia	.722	15
Producción operación	.769	5
Satisfacción con la empresa	.684	5
Ventaja competitiva	.751	5
Procesos	.904	30
Asuntos ISO 26000	.817	6
Valoración del entorno	.865	13
Resultados	.916	21
Trabajo decente	.896	17
Negociación	.868	10
Toma de decisiones	.915	10
Liderazgo	.941	10
Comunicación	.860	10
Trabajo en Equipo	.894	10
Clima Organizacional	.894	10
Habilidades Directivas	.949	67

Se utilizó otro criterio para evaluar la validez del instrumento, que es la Correlación de Pearson. Esta prueba estadística se emplea para determinar la relación entre dos variables que se miden en un nivel de escala de intervalo o razón. A veces se la denomina "coeficiente producto-momento" (Hernández et al., 2014b). El cálculo se basa en las puntuaciones obtenidas en las dos variables de la muestra que se están analizando, y supone que la asociación entre ellas es de naturaleza lineal.

Tabla 7

interpretación del coeficiente de Correlación Pearson

Valor del coeficiente r	Significado
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil
-0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.10	Correlación positiva muy débil
+0.25	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Hernández Sampieri (2014a)

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Resultado de la hipótesis general

HG “Existen habilidades directivas que impactan en el clima organizacional de las MYPES.”

Tabla 8

Correlación de Pearson entre las variables de habilidades directivas y de clima organizacional

V. Habilidades Dir.	V. Clima Org.
Correlación de Pearson	0.737

Interpretación:

Conforme a la puntuación obtenida de 0.737, se encontró una correlación positiva fuerte entre la variable de clima organizacional y la variable de habilidades directivas. En base al coeficiente de determinación (R^2), en este caso, el 23.7% de incremento de la variable de clima se debe a la variable de habilidades directivas, el resto es debido a otros factores, lo cual implica una relación más no de causalidad, es decir si las habilidades directivas se incrementan, no necesariamente sería la causa del incremento del clima organizacional. Podemos observar que la variable de la habilidad directiva trabajo en equipo es la que tiene mayor impacto en el clima organizacional.

4.2. Resultado de la hipótesis secundaria 1

Hs1 "Las características de las micro y pequeñas empresas de H. Matamoros, Tam.: tienen menos de 7 años de haber iniciado operaciones; están formalmente establecidas; trabajan en de 1 a 5 trabajadores; laboran de 1 a 5 mujeres y el 64.5% trabajan entre 6 a 10 familiares."

Tabla 9

Características de la Mype

Características de la Mype	Frecuencia	Porcentaje (%)
Año de inicio	2016-2020	32.6
	2021-2023	20.8
Tipo de empresa	Formal	62
Cantidad de empleados	1-5	78.1
	6 -10	10.8
Cantidad de mujeres que trabajan	0	17.7
	1-5	73.8
	6-10	3
	11-15	3.9
Cantidad de familiares que trabajan	0	41
	1-5	30.6
	6-10	64.5
	11-15	1.5

Interpretación

Con los resultados obtenidos se confirma la hipótesis secundaria 1, donde un 53.4% de las Mypes iniciaron a partir del 2016, por lo tanto, tienen menos de 7 años de haber comenzado sus operaciones, respecto al tipo de asociación se encontró que un 62% está establecido formalmente. En relación con el número de trabajadores un conjunto del 78% cuenta con 1 a 5 empleados, otra característica afirma que un 73.8% de las Mypes cuentan con 1 a 5 mujeres, sin embargo, en el 17.7% de las mypes no hay mujeres laborando y un 30.6% tiene de 1 a 5 familiares trabajando en su empresa, pero el 41% no emplea ningún familiar.

4.3. Resultado de la hipótesis secundaria 2

Hs2 "Existe correlación estadísticamente significativa entre las Habilidades directivas, Trabajo decente, Negociación, Toma de decisiones, Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo con la variable de Clima organizacional."

Tabla 10

Correlación entre variables habilidades directivas y clima organizacional.

Correlations							
		Tdecente	Negociación	TdD	Liderazgo	Comunicación	TE
CO	Pearson Correlation	.495**	.391**	.528**	.665**	.619**	.768**

Nota:

***CO**: Clima organizacional*

***Tdecente**: Trabajo decente*

***TdD**: Toma de decisiones*

***TE**: Trabajo en Equipo*

Interpretación:

Se observa que todas las variables de habilidades directivas tienen correlación positiva fuerte con el clima organizacional pero el coeficiente más alto es el trabajo en equipo (.768) y el más bajo negociación (.391).

4.4. Resultado de la hipótesis secundaria 3

Hs3 "Los dueños de Mypes de H. Matamoros, Tam tienen las siguientes características: su edad fluctúa de los 39 a los 48 años, se encuentran casados y con hijos, cuentan con nivel de estudio de licenciatura, la mayoría solamente esta trabaja en su Mype y se dedican de tiempo completo a su empresa."

Tabla 11

Características de los dueños de las Mypes.

Características de los dueños	F	%
Edad	39-48	**27.8**
	49-58	24.4
Estado civil	Casado	58%
Hijos	Si	69%
Escolaridad	Bachillerato	29%
	Licenciatura	27%
Trabaja en otra empresa adicional	No	75%
Horas dedicadas a su empresa	9	17%
	15	39%

Interpretación

Se confirma la hipótesis secundaria 3 dado que la edad de los dueños de las Mypes fue entre 39-48 años. Respecto al estado civil un 58% se encuentra casado y un 69% tiene hijos, un 27% cuenta con estudios a nivel licenciatura y un 75% se dedica exclusivamente a su empresa dedicándole entre 9 a 15 horas.

4.5. Resultado de la hipótesis secundaria 4

Hs4 "Los empresarios de las mypes se basan en distintas metodologías para la toma de decisiones como tener en mente consecuencias a corto y largo plazo cuando evalúan varias soluciones alternativas, reunir mucha información antes de tomar una decisión y definir claramente cuál es el problema y evitar tratar de resolverlo precipitadamente."

Tabla 12

Toma de decisiones vinculadas a las Mypes.

Toma de decisiones	No sé / NA	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Llevo una metodología al definir el problema y generar alternativas, antes de proponer la selección de alguna de ellas.	3	2	8	43	44
Defino claramente cuál es el problema y evito tratar de resolverlo precipitadamente.	1	2	10	41	**47**
Reúno mucha información antes de tomar una decisión.	0	3	10	39	**48**
Trato de obtener información de individuos que serán afectados por la decisión, para determinar sus preferencias y expectativas.	1	1	10	47	42
Prefiero que las decisiones sean tomadas por consenso.	3	4	12	44	37
Siempre genero más de una alternativa para la solución del problema en lugar de identificar	1	1	6	44	**47**
Divido el problema en pequeños componentes y analizo cada uno de ellos.	1	2	12	42	42
Hago muchas preguntas sobre la naturaleza de la decisión, antes de considerar maneras de tomarla.	1	1	12	42	44
Tengo en mente consecuencias a corto y largo plazo cuando evalúo varias soluciones alternativas.	1	1	8	40	**50**

Interpretación:

Con los resultados obtenidos se comprueba la hipótesis secundaria 4 donde los empresarios de las mypes para la toma de decisiones se basan en tener en mente consecuencias a corto y largo plazo cuando evalúan varias soluciones alternativas, reunir mucha información antes de tomar una decisión y definir claramente cuál es el problema y evitar tratar de resolverlo precipitadamente. En donde no prefieren que las decisiones sean tomadas por consenso.

4.6. Resultado de la hipótesis secundaria 5

Hs5 "Los lideres de las Mypes tienen diversas características que los hace tener un grado de liderazgo alto como considerarse una persona de principios sólidos y comportarse en coherencia con sus valores y creencias. También les gusta escuchar a su equipo de trabajo para apoyarles en aquello que sea necesario y se consideran una persona abierta, flexible y generosa."

Tabla 13

Liderazgo vinculado a las Mypes.

Liderazgo	No sé / NA	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Me asesoro con personas externas para que me auxilien en la toma de decisiones.	2	4	18	36	40
Habitualmente, las personas de mi entorno suelen aceptar y seguir mis ideas y opiniones.	0	1	5	42	52
Me considero una persona de principios sólidos y me comporto en coherencia con mis valores y creencias.	0	0	4	35	61
Me gusta escuchar a mi equipo de trabajo para apoyarles en aquello que sea necesario.	0	1	3	39	58
Me considero una persona abierta, flexible y generosa.	0	1	3	39	58
Tengo interés por evolucionar profesionalmente e intento actualizar mis conocimientos.	0	1	5	38	55
Soy una persona creativa y me intereso por las novedades que surgen.	0	1	8	38	53
Disfruto motivando a quienes me rodean y transmitiendo mis ganas de hacer, les expreso mi ilusión e interés por las cosas importantes.	0	1	5	39	54
Defiendo mis ideas, cuando estoy convencido de ellas, sin esperar la aprobación de otras personas.	0	1	5	39	55
Cuando tomo decisiones, pienso y reflexiono sobre los hechos y sus consecuencias. No me gusta actuar de manera improvisada.	2	1	3	37	55
Conozco en profundidad a mi equipo de trabajo, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, sus virtudes y sus defectos. Me interesa conocer a las personas con las que me relaciono y con las que colaboro.	1	1	4	39	55

Interpretación:

Con los resultados obtenidos se comprueba la hipótesis secundaria 5 donde considerarse una persona de principios sólidos y comportarse en coherencia con sus valores y creencias, escuchar a su equipo de trabajo para apoyarles en aquello que sea necesario y se consideran una persona abierta, flexible y generosa son los tres elementos principales los cuales los lideres de las Mypes consideran para tener un grado de liderazgo alto. Mientras la característica de que habitualmente las personas de su entorno suelen aceptar y seguir sus ideas y opiniones no está considerado como un rasgo de un líder.

4.7. Resultado de la hipótesis secundaria 6

Hs6 "El nivel de comunicación de los dueños de las Mypes se basa en compartir sus ideas y planes con el equipo de trabajo y respetar y no dominar las conversaciones de otras personas."

Tabla 14

Comunicación en los procesos.

Comunicación	No sé / NA	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Tengo la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.	2	0	4	42	53
Soy congruente al expresar mis necesidades personales.	0	0	5	42	53
Muestro completa honestidad en la retroalimentación que le doy a otros, aun cuando es negativa.	0	1	5	45	49
Cuando doy retroalimentación, evito referirme a características personales y me enfoco en la solución.	1	1	5	41	53
Siempre sugiero alternativas específicas a los individuos motivándolos para compartir ideas.	1	1	4	43	51
Adquiero propiedad sobre mis enunciados, usando palabras personales tales como "yo pienso" en lugar de impersonales como "ellos piensan" o "ellas piensan".	3	2	9	45	42
Demuestro interés genuino en el punto de vista de otras personas, aun cuando estoy con ellas.	1	1	9	42	47
Comparto mis ideas y planes con mi equipo de trabajo.	1	1	4	38	57
Respeto y no domino las conversaciones de otras personas.	2	1	5	38	54

Interpretación:

La hipótesis se comprueba totalmente ya que en base a los datos obtenidos un 57% está muy de acuerdo en comparto mis ideas y planes con mi equipo de trabajo, así mismo el 54% está de acuerdo en respeto y no domino las conversaciones de otras personas.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES

La hipótesis de trabajo que sostiene que las habilidades directivas influyen en el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas (MYPES) ha sido confirmada. Esto se evidencia debido a que todas las dimensiones relacionadas con las habilidades directivas muestran una correlación positiva con el clima organizacional. Sin embargo, al aplicar un análisis, se pudo observar que tres de estas dimensiones, específicamente el trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación, tienen un impacto significativamente mayor en el clima organizacional. Por otro lado, las dimensiones de toma de decisiones y negociación muestran un impacto menor en las MYPES de H. Matamoros, Tamaulipas, México.

Como señala Zapata-Márquez (2021), el clima organizacional tiene un impacto directo en el rendimiento y la competitividad de las micro y pequeñas empresas (MYPES). Estas empresas, en su mayoría, no brindan capacitación en habilidades directivas a sus directivos, lo que impide que estos puedan promover la creatividad, la innovación y el desarrollo sostenible.

Los resultados obtenidos destacan la importancia del trabajo en equipo, ya que el logro de los objetivos organizacionales depende en gran medida de un líder que motive y facilite las relaciones entre los miembros del equipo. Un clima organizacional positivo requiere un líder que fomente el desarrollo personal de los empleados, lo que a su vez favorece el éxito de la empresa y el crecimiento individual de los trabajadores. Por lo tanto, la capacitación de las MYPES en áreas como trabajo en equipo, liderazgo y comunicación podría mejorar su desempeño.

Fuentes de información

Álvarez, M., & Durán Lima, J. E. (2018). Manual de la Micro, Pequeña y Mediana empresa. *Deutsche Gasellshchaft*, *53*(9), 1689–1699. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

American Marketing Association. (1960). Marketing definitions: A glossary of marketing terms. In *American Marketing Association*.

Andía Valencia, W. (2015). La responsabilidad social: análisis del enfoque de ISO 26000. *Industrial Data*, *18*(2), 55. https://doi.org/10.15381/idata.v18i2.12097

Argandoña, A., & Silva, R. I. (2011). *ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones.*

Arnold Cathalifaud, M., & Osorio, F. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta de Moebio*.

Buchele, R., & Christiansen, J. (1999). Labor relations and productivity growth in advanced capitalist economies. *Review of Radical Political Economics*. https://doi.org/10.1177/048661349903100105

Caba Villaobos, N., Chamarro Altahona, O., & Fontalvo Herrera, J. T. (2015). *Gestion de la Produccion y Operaciones*. 232. http://www.eumed.net/libros-gratis/2011b/970/historia evolutiva de la administracion de operaciones.html

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2018). Ley general de sociedades mercantiles. *Diario Oficial de La Federación*.

Carro Paz, R., & Gonzalés Gómes, D. (2007). El sistema de producción y operaciones. *Facultad de Ciencia Económicas y Sociales*. https://doi.org/10.1109/CLEO.2007.4453360

Cebreros, A. (1993). La Competitividad Agropecuaria en Condiciones de Apertura Comercial. *Comercio Exterior*.

CEPAL. (2015). Estudio Económico de América Latina y el Caribe. In *Mobile Media & Communication*. https://doi.org/10.1177/2050157912459498

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. In *Mc Graw Hill Interamericana*.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. In *McGraw-Hill / Interamericana.*

Cotera Regalado, E., Zavala López, M., Ruíz Reynoso, A. M., & Delgadillo Gómez, P. (2018). *Estrategias de planeación de las pequeñas y medianas empresas.*

Dávila, C. (2001). Teorías Organizacionales y Administración: Enfoque Crítico. In *McGraw-Hill*.

De la Peña, J., & Cabezas, M. (2015). *La gran oportunidad. Claves para liderar la transformación digital en las empresas y en la economía*. Gestión 2000.de Rosnay, J. (1975). Le macroscope. Vers une vision globale. *Population (French Edition)*, *32*(6), 1319. https://doi.org/10.2307/1531419

Delgado, J. (2005). El análisis sistémico y su proyección multidisciplinar. *Encuentros Multidisciplinares*, *7*(20), 40–50. http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1199878

Delgado, S. A., Huerta Wong, J. E., Sierra Montelongo, S., & Sandoval, R. (2017). *Relación entre el nivel de resiliencia y el nivel de satisfacción de las empresas ubicadas en la Laguna de Durango que están actualmente en funcionamiento y de las empresas que cerraron definitivamente*. *5*, 66–96.

Dini, M., & Stumpo, G. (2018). MIPYMES en América Latina. In *Cepal - Naciones Unidas*.

DOF. (2002). Diario Oficial de la Federación. *Diario Oficial De La Federacion*.

Fernandez, M. J. (2007). La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. *Participación Educativa*, *5*, 23–38.

Fernandez Rios, M., & Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional concepto, desarrollo y evaluación* (D. De Santos (ed.)).

Filion, L. J., Cisneros, L. F., & Mejía-Morelos, J. H. (2011). Administración de PYMES. In *Vasa*.

Gobierno del Municipio de H. Matamoros. (2015). *PLAN Municipal de Desarrollo 2018-2021 del municipio de H. Matamoros, Tamaulipas. CXLIV*. http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF_Docs/MICH_ANUARIO_PDF15.pdf

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014a). *Metodología de la investigación.* (sexta edic, Vol. 6, Issue 2). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014b). *Metodología de la Investigación* (MGH (ed.); 5a ed.).

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. 5ta Ed.México: McGraw Hill; 2010. In *Metodología de la investigación*. https://doi.org/- ISBN 978-92-75-32913-9

Herrera, C. (2011). Pymes Mexicanas, Incubadoras Del Desarrollo Y Crecimiento Económico Del México Actual. *Vasa*, 120.

Hilje, L. (2016). Simbiosis: Consideraciones terminológicas y evolutivas. In *Uniciencia* (Vol. 1, Issue 1, pp. 57–60).

INADEM. (2012). *Instituto Nacional del Emprendedor*. Instituto Nacional Del Emprendedor.

INEGI. (2014). Instituto Nacional de Estadística y Geografía (México). In *Anuario estadístico y geográfico de los Estados Unidos Mexicanos 2014*.

INEGI. (2017). *Anuario estadístico y geográfico de Tamaulipas*. 550.

INEGI. (2019). *DENUE*. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas.

INEGI. (2020). *DENUE*. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas.

International Federation of Robotics. (2017). The Impact of Robots on Productivity, Employment and Jobs. In *The Impact of Robots on Productivity, Employment, and Jobs*. https://doi.org/10.1016/j.matdes.2008.04.071

Kotler, P., & Amstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. In *Prentice Hall*.

Licha, I. (2002). La construcción de escenarios: herramienta de la gerencia social. *World Futures*.

Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, P. (2002). Evaluación Organizacional. In *Banco Interamericano de Desarrollo*.

Nuño De León, P. (2012). Administracion de Pequeñas Empresas. In *Administracion de pequeñas empresas*. RED TERCER MILENIO. https://doi.org/http://aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_pequenas_empresas.pdf

Ocegueda, C. G., Villafañez, A., Guzmán, I., & Mora, A. A. (2018). Diagnóstico para el diseño de un modelo de competitividad para las Mipymes de H. Matamoros, Tamaulipas. In *Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa Latinoamericana: Produtividad de la Mype como función de la dirección y organización*.

OECD/Eurostat. (2005). Manual de Oslo: Guía para la Recogida e Interpretación de Datos sobre Innovación. In *OCDE*. https://doi.org/10.1787/9789264065659-es

Organización Internacional de, & Estandarización. (2010). Descubriendo ISO 26000 - Responsabilidad Social. *ISO*.

Palella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa.* Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experiemntal Libertador.

Pérez Zapata, J., & Cortés Ramírez, J. A. (2009). Medición y Validación del Desempeño. *Revista Ciencias Estratégicas*, *17*, 1794–8347. http://www.redalyc.org/pdf/1513/151313682008.pdf

Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. In *Measuring Business Excellence*. https://doi.org/10.1108/eb025476

Posada Velazquez, R., Peña Ahumada, N. B., & Aguilar Rascón, O. C. (2016). *Análisis sis temático de la micro y pequña empresa en México* (Issue December).

Real Academia Española. (2014). Diccionario De La Lengua Española. *El Diccionario de La Lengua Española*. https://dle.rae.es/

Rose, K., Eldridge, S., & Chapin, L. (2015). La internet de las cosas IoT. *Internet Society*, 63–112. https://doi.org/10.1007/978-0-85729-103-5_5

Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2006). Cap. 1: Los fundamentos de la economía. In *Economía*.

Sánchez, J. (2016). *TRANSFORMACIÓN E INNOVACIÓN DIGITAL*. 45.

Schuh, G., Potente, T., Wesch-Potente, C., Weber, A. R., & Prote, J. P. (2014). Collaboration mechanisms to increase productivity in the context of industrie 4.0. *Procedia CIRP*, *19*(C), 51–56. https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.05.016

Secretaría de Economía. (2009). Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. *Diario Oficial de La Federación*, 1–7. http://www.siem.gob.mx/portalsiem/ley_pyme/articulos.asp

Tancara, C. (2008). La Investigacion Documental. *Versión On-Line ISSN 2413-5720*, 16. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S0040-29151993000100008&script=sci_arttext%0Ahttp://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/rts/n17/n17a08.pdf

Weitz, B., & Bradford, K. (1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. https://doi.org/10.1177/0092070399272008

Anexo 1 Cuestionario piloto elaborado por RELAYN.

VERSIÓN PARA IMPRIMIR

RELAYN Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

Folio: ____ **Investigación RELAYN 2023**

"Habilidades directivas y clima organizacional en las micro y pequeñas empresas latinoamericanas"

Objetivo:

Determinar el grado de asociación entre habilidades directivas y clima organizacional de las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica.

Instrucciones:

La encuesta debe ser respondida por **el personal directivo** de la empresa, que es la persona que toma la mayor parte de las decisiones. En la encuesta, la empresa es cualquier organización o negocio con fines de lucro donde exista por lo menos una persona que trabaje para el personal directivo. Si alguna pregunta no se puede contestar seleccione la opción **"No sé / No aplica"** Es importante leer con especial atención a las palabras que están en **negritas.**

Aviso de privacidad:

SUS RESPUESTAS SON ABSOLUTAMENTE CONFIDENCIALES, AL CONTESTAR EL CUESTIONARIO AUTORIZAS QUE SUS RESPUESTAS SEAN USADAS DE **MANERA ANÓNIMA** ÚNICA Y EXCLUSIVAMENTE CON FINES ACADÉMICOS Y ESTADÍSTICOS ¿ESTÁS DE ACUERDO? ____

a) Sí
b) No

LOS RESULTADOS GENERALES LOS PUEDES ENCONTRAR EN : **https://relayn.redesla.la** en la sección de revistas y libros

Por favor seleccione el medio por el cuál se realizó la encuesta: ____

a) Mediante encuesta directa a la persona empresaria.
b) Mediante encuesta por videollamada.
c) Mediante encuesta por vía telefónica.
d) Soy el Director (a) de la MYPE, me compartieron el enlace para responder.

DATOS DEL ENCUESTADOR

Por favor, preste cuidado en la captura de su nombre y correo, con estos datos se emitirá su constancia de encuestador (a) . Cada encuestador(a) DEBE REGISTRAR SU CORREO ELECTRÓNICO PERSONAL (no está permito utilizar el correo eletrónico de otra persona encuestadora.) Si captura erróneamente su nombre o correo electrónico ES IMPOSIBLE realizar cambios o modificaciones para la emisión de la constancia.

Nombre completo del encuestador: _____

Correo electrónico del encuestador:

1ª PARTE: DATOS DE LA EMPRESA Y/O DIRECTOR (a)

1) - Datos de la empresa y/o director (a)

1a) Nombre comercial de la empresa. _____

1b) Tipo de asociación que describe mejor a la empresa ____ (Seleccione una opción)

a) Está constituida como empresa (S.A., S.R., etc.).	b) Empresa con un dueño sin registro en SUNAT.
c) Empresa con varios dueños sin registro en SUNAT.	d) Persona física registrada en SUNAT.
e) Régimen de incorporación fiscal	f) Servicios profesionales en SUNAT

1c) Nombre del director (a) o razón social de la empresa. _____

1d) ¿La empresa cuenta con SUNAT?

____ Sí Escribe el SUNAT de la empresa. _____

¿El SUNAT es personal o de la empresa? _____

____ No aplica SUNAT

1e) Teléfonos

Número fijo de la empresa _____ Extensión N/A _____

Número de teléfono celular de la empresa _____

1f) Tipo de vialidad donde se ubica la empresa ____ (Seleccione una opción)

a) Ampliación	b) Peatonal	c) Avenida	d) Boulevard	e) Calle	f) Callejón	g) Calzada	h) Cerrada	i) Circuito
j) Circunvalación	k) Continuación	l) Corredor	m) Diagonal	n) Eje vial	o) Pasaje	p) Peatonal	q) Periférico	
r) Privada	s) Prolongación	t) Retorno	u) Viaducto	v) Carretera	w) Camino	y) Terracería	y) Brecha	
a) Vereda								

1g) Nombre de la vialidad donde se ubica la empresa _____

1h) Núm. exterior (número y/o letra) _____ 1i) Núm. interior (número y/o letra) _____

1j) Tipo de asentamiento donde se ubica la empresa: ____ (Seleccione una opción)

38 Zona Costera	39 Zona Industrial	40 Zona Militar	41 Zona Naval

1k) Código postal. _____

1l) Tipo de conglomerado en el que se encuentra la empresa.

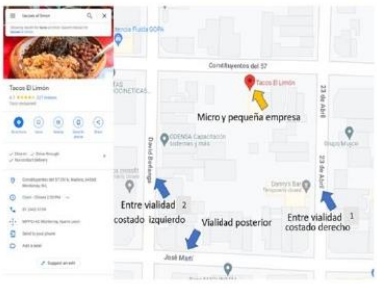
Tipo de conglomerado. ____ (Seleccione una opción)

01. Mercado público.	02. Central de abasto.	03. Pasaje y andador comercial.	04. Edificio comercial y de servicios.
06. Centro y plaza comercial.	07. Tianguis, bazar o pulga	08. Hospital, centro médico o clínica.	13. Aeropuerto
14. Central camionera	15. Corredor industrial	16. Cuidad industrial	17. Parque industrial	18. Zona industrial
21. Corredor turítisco.	22. Parque recreativo.	23. No aplica		

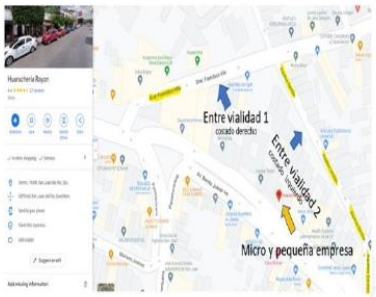
Nombre del conglomerado. _____

1m) Tipo y nombre de las vialidades entre las que se ubica la empresa (para registrar las vialidades debe posicionarse dando la espalda a la puerta de acceso principal de la empresa. La Vialidad 1 será ubicada en el costado derecho; la Vialidad 2 será ubicada en el costado izquierdo; la vialidad posterior será la ubicada a su espalda)

Ejemplo 1



Ejemplo 2



Tipo de vialidad 1 ____ (Seleccione una opción)

a) Ampliación	b) Peatonal	c) Avenida	d) Boulevard	e) Calle	f) Callejón	g) Calzada	h) Cerrada	i) Circuito
j) Circunvalación	k) Continuación	l) Corredor	m) Diagonal	n) Eje vial	o) Pasaje	p) Peatonal	q) Periférico	
r) Privada	s) Prolongación	t) Retorno	u) Viaducto	v) Carretera	w) Camino	y) Terracería	y) Brecha	
z) Vereda								

Nombre de la vialidad 1 _____

Tipo de vialidad 2 ____ (Seleccione una opción)

a) Ampliación	b) Peatonal	c) Avenida	d) Boulevard	e) Calle	f) Callejón	g) Calzada	h) Cerrada	i) Circuito
j) Circunvalación	k) Continuación	l) Corredor	m) Diagonal	n) Eje vial	o) Pasaje	p) Peatonal	q) Periférico	
r) Privada	s) Prolongación	t) Retorno	u) Viaducto	v) Carretera	w) Camino	y) Terracería	y) Brecha	
z) Vereda								

Nombre de la vialidad 2 _____

Tipo de vialidad posterior ____ (Seleccione una opción)

a) Ampliación	b) Peatonal	c) Avenida	d) Boulevard	e) Calle	f) Callejón	g) Calzada	h) Cerrada	i) Circuito
j) Circunvalación	k) Continuación	l) Corredor	m) Diagonal	n) Eje vial	o) Pasaje	p) Peatonal	q) Periférico	
r) Privada	s) Prolongación	t) Retorno	u) Viaducto	v) Carretera	w) Camino	y) Terracería	y) Brecha	
z) Vereda								

Nombre de la vialidad posterior _____

1n) Nombre, letra o número del edificio donde se encuentra la empresa.

_____

1o) Piso o nivel donde se encuentra la empresa es: ____ (Seleccione una opción)

01 Planta baja acceso.	02. Penthouse superior.	03 Mezzanine acceso.	04 Corredor acceso/ inferior/ superior.	
05 Pasillo acceso / inferior/ superior.	06 Túnel inferior.	07 Andén inferior.	08 Roof garden superior	
09 Estacionamiento acceso/ inferior/ superior.		10 Lobby acceso.	11 Pasaje acceso / inferior / superior.	
12 Sótano 1 inferior.	13 Sótano 2 inferior.	14 Sótano 3 inferior.	15 Sótano 4 inferior.	16 Sótano 5 inferior.
17 Piso 1 superior.	18 Piso 2 superior.	19 Piso 3 superior.	20 Piso 4 superior.	21 Piso 5 superior.
22 Piso 6 superior.	23 Piso 7 superior.	24 Piso 8 superior.	25 Piso 9 superior.	26 Piso 10 superior.
27 Piso 11 superior.	28 Piso 12 superior.	29 Piso 13 superior.	30 Piso 14 superior.	31 Piso 15 superior.
32 Piso 16 superior.	33 Piso 17 superior.	34 Piso 18 superior.	35 Piso 19 superior.	36 Piso 20 superior.
37 Piso 21 superior.	38 Piso 22 superior.	39 Piso 23 superior.	40 Piso 24 superior.	41 Piso 25 superior.
42 Piso 26 superior.	43 Piso 27 superior.	44 Piso 28 superior.	45 Piso 29 superior.	46 Piso 30 superior.
47 Piso 31 superior.	48 Piso 32 superior.	49 Piso 33 superior.	50 Piso 34 superior.	51 Piso 35 superior.

52 Piso 36 superior.	53 Piso 37 superior.	54 Piso 38 superior.	55 Piso 39 superior.	56 Piso 40 superior.
57 Piso 41 superior.	58 Piso 42 superior.	59 Piso 43 superior.	60 Piso 44 superior.	61 Piso 45 superior.
62 Piso 46 superior.	63 Piso 47 superior.	64 Piso 48 superior.	65 Piso 49 superior.	66 Piso 50 superior.
67 Piso 51 superior.	68 Piso 52 superior.	69 Piso 53 superior.	70 Piso 54 superior.	71 Piso 55 superior.
72 Piso 56 superior.	73 Piso 57 superior.	74 Piso 58 superior.	75 Piso 59 superior.	76 Piso 60 superior.
77 Piso 61 superior.	78 Piso 62 superior.	79 Piso 63 superior.	80 Piso 64 superior.	81 Piso 65 superior.
82 Piso 66 superior.	83 Piso 67 superior.	99. Otro (especifique)	100. No aplica.	

Especifique

1p) Descripción de la ubicación (describir brevemente las caracteristicas físicas (geoespaciales) de la ubicación del estacionamiento hacer referencia de elementos cercanos como negocios, escuelas, oficinas, que permitan identificarlo fácilmente.

1q) País (Información obtenida de los datos que registro en la plataforma REDESLA.): _____

1r) Departamento (Información obtenida de los datos que registro en la plataforma REDESLA.): _____

1s) Distrito (Información obtenida de los datos que registro en la plataforma REDESLA.): _____

1u) Enlace de **Google Maps** con la ubicación física de la empresa _____

1v) Tipo de comercio [ ] a) Comerciante fijo: toda persona que realice cualquier actividad comercial vía pública en un local, puestoo estructura anclado o adherido al suelo o contrucción permanente.
b) Puesto fijo: es el lugar o local donde el comerciante de vía pública ejerce su comercio.

1w) Facebook de la empresa: _____

1x) Correo electrónico de la empresa: _____

1y) Página de internet de la empresa: _____ 1zr) Twitter de la empresa _____

1aa) Tipo de negocio: [ ] a) Comercio b) Servicios c) Manufactura

1ab) Se realizó la equivalencia entre el catálogo de clasificación de los sectores empleada por la RELAYN y el clasificador oficial que utiliza el Instituto Nacional de Estadística.

Actividad Económica (Sección): _____

Actividad Económica (División): _____

Actividad Económica (Grupo): _____

Actividad Económica (Clase): _____

2)- Características de la empresa

2a) Año de inicio de operaciones: [ ]

2b) ¿Quién fundo la empresa? [ ] (Seleccione una opción)

a) Primera generación (yo fundé la empresa)
b) Segunda generación (la fundó uno de mis padres o hermanos)
c) Tercera generación (la fundó uno de mis abuelos)
d) Otra persona que no es mi familia.

2c) ¿Cuál es su estrategia principal para la empresa hoy en día? [ ] (Seleccione una opción)

1) Conseguir suficientes clientes para consolidar la empresa.	2) Afinar mi producto/servicio para que sea atractivo para mis clientes.
3) Lograr el equilibrio entre mis ingresos y egresos para sobrevivir.	4) Lograr que la empresa funcine sin requerirme tanto tiempo.
5) Invertir bien las ganacias para hacer crecer la empresa.	6) Consolidar la empresa para aprovechar lo que hemos crecido.

2d) ¿A qué problemática le dedicas más tiempo hoy en día? La más importante: [ ] (Seleccione una opción)

a) A buscar tener suficiente tiempo para mi familia.	b) A buscar tener suficiente tiempo para hacer las cosas ajenas a la empresa.
c) A buscar tener suficiente tiempo para hacer el trabajo que la empresa demanda.	
d) A conseguir y organizar a gente talentosa pque impulse al negocio.	
e) A conseguir y organizar gente que tome decisiones acordes a la estrategia de la empresa.	
f) A conseguir gente responsable que opere sin mi supervisión.	g) Conseguir financiamiento.
h) Atender problemas de flujo de efectivo (ej. cobrar)	i) A formalizar legalmente la empresa.

j) A crear sistemas para controlar los recursos y las finanzas.	k) A crear sistemas para controlar los procesos de la empresa.
l) A crear sistemas para conocer y atender a mis clientes.	m) A conseguir clientes.
n) A planear las estrategias de desarrollo de la empresa.	o) A mejorar la calidad del producto.

2e) Las ventas de la empresa se concentran principalmente en: ☐ (Seleccione una opción)

a) Clientes del barrio	b) Clientes del distrito	c) Clientes de la provincia	d) Clientes del país.
e) Clientes del extranjero.	f) Ventas a otras empresas.	g) Ventas al gobierno.	

La familia se define como un grupo de personas, incluidas aquellas ascendentes y/o descendientes de una pareja, sin importar el grado de parentesco.

Propiedad significa dueño de las acciones o capital de la empresa.

2f) Considera que la propiedad de la empresa es: ☐
a) Tuya
b) De tu familia
c) De otra persona que no es mi familia.

2g) La toma de decisiones de la empresa se concentra en los votos de los miembros de la familia. ☐

2h) La continuidad de la empresa está considerada unicamente en la familia. ☐

a) Sí
b) No

2j) Indique los tres principales productos y/o servicios que fabricó y ofreció el negocio durante el año 2022 (colocar al menos 1)

_____

Tamaño de la empresa

De acuerdo con la siguiente tabla, seleccione el tamaño de la empresa.

Estratificación

Tamaño	Giro	Rango de números de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (Millones de pesos)	Seleccione
Micro	Todos	Hasta 10	Hasta $4	☐
Pequeña	Comercio	Desde 11 a 30	Desde $4.01 hasta $100	☐
	Industria y servicios	Desde 11 a 50	Desde $4.01 hasta $100	☐

3)- Personal ocupado

Para las preguntas 3 y 4 debes considerarte también a usted mismo en el número de personas que trabajan en la empresa.

Favor de revisar que el número total de la clasificación de mujeres y hombres, sea el mismo que el número de total de la clasificación de famliares y no familiares.

¿Cuántas personas trabajan permanentemente en la empresa?

Mujeres	Hombres	Total

Familiares	No familiares	Total

Ambos totales deben ser iguales

4)- ¿Cuál es el nivel de estudios de sus trabajadores?

	Mujeres	Hombres
4a) Analfabeta (no sabe leer o escribir)		
4b) Sin estudios (sabe leer y escribir, pero no tiene estudios)		
4c) Educación básica (preescolar, primaria, secundaria, formación para el trabajo)		
4d) Educación media superior (bachillerato general, bachillerato bivalente, profesional técnico)		
4e) Educación superior (licenciatura, ingeniería, especialidad, posgrado)		
Total de personas que trabajan permanentemente en la empresa:		

5)- Seleccione la opción de respuesta que corresponda a lo que ofrece a sus trabajadores

5a) Seguridad social o servicio formal de salud. ☐
5b) Pensión. ☐
5c) Bonos o prima de servicios. ☐
5d) Participación de las utilidades a los trabajadores. ☐
5e) Capacitación formal. ☐
5f) Vacaciones pagadas. ☐

a) Sí
b) No

a) Sí
b) No

6)- Ingresos y gastos						
Comparando el inicio y final del año 2022, ¿cuáles fueron los resultados de la empresa en los siguientes conceptos?		Aumentaron mucho	Aumentaron poco	Permanecen igual	Disminuyeron poco	Disminuyeron mucho
6a) Las ventas anuales.		5	4	3	2	1
6b) Las utilidades anuales.		5	4	3	2	1
6c) El número de empleados.		5	4	3	2	1

Indique el porcentaje de ingresos y egresos de acuerdo a la siguiente distribución:

Favor de anotar en cada recuadro el valor correspondiente, el rango permitido es de 0 a 100 por ciento.

6d)	Ingreso - Ventas servicios.	
6e)	Ingreso - Ventas productos (compra productos para reventa)	
6f)	Ingreso - Ventas productos de transformación.	
	Total de ventas:	**100%**
	El total de ventas es igual a la suma de la venta de servicios, de productos para su reventa sin transformación y de productos transformados por la empresa. La suma debe ser igual a 100%.	
6g)	Egreso - Compra de materia prima (materiales para transformar en un producto)	
6h)	Egreso - Compra de productos para reventa sin transformación.	
6i)	Egreso - Nómina.	
6j)	Egreso - Gastos fijos (luz, agua, renta, gas, internet, telefonía,etc)	
6k)	Egreso - Gastos variables (comisiones de venta, costos de distribución, etc.)	
6l)	Egreso - Gastos financieros (interéses de préstamos)	
6m)	Egreso - Otros.	
6n)	Egreso - Impuestos (IVA, ISR, reparto de utilidades,etc.)	
	Total de egresos:	**100%**
	El total de egresos es la suma de todos los gastos: materia prima, productos para reventa sin transformación, nómina, gastos fijos, gastos variables, gastos financieros, impuestos, otros e impuestos. La suma debe ser igual al 100%.	
	Utilidad:	
	La utilidad es el porcentaje de ganancia que considera que obtuvo la empresa.	

2ª PARTE: DATOS DEL DIRECTIVO (A)

7)- Información del directivo (a)

7a) Nivel de estudio ☐ (Seleccione una opción) 7b) Edad: ☐

a) Sin estudios
b) Educación básica (preescolar, primaria, secundaria, form. para el trabajo)
c) Educación media superior (bachillerato general, bachillerato bivalente, profesional técnico)
d) Educación superior (licenciatura, ingeniería, especialidad, posgrado)

7c) País donde nació: ☐ 7d) Sexo: ☐ a) H b) M

7e) ¿Tiene hijos? ☐ a) Sí b) No 7f) Estado civil: ☐ a) Soltero d) Madre soltera b) Casado e) Unión libre c) Divorciado/separado f) Viudo

8)- Tiempo dedicado a diversas labores

8a) ¿Cuántos días a la semana trabaja en la empresa? ☐
8b) ¿Cuántas horas promedio trabaja en la empresa por día? ☐
8c) ¿Cuentas con otro trabajo en alguna organización? ☐ a) Sí
8d) ¿Actualmente estudias, ya sea una carrera o cursos? ☐ b) No
8e) ¿Cuántas horas dedica a labores del hogar al día? ☐

0: Nada de tiempo a la semana
A: hasta 3 horas al día D: hasta 12 horas al día
B: hasta 6 horas al día E: hasta 15 horas al día
C: hasta 9 horas al día F: Más de 16 horas al día

8f) ¿Cuántas horas dedica al cuidado de otros miembros del hogar (hijos (as), esposo (a), padres u otros miembros) al día? ☐

3ª PARTE: INSUMOS DEL SISTEMA						
En la siguiente sección seleccione qué tan de acuerdo está con las frases que se mencionan (Escribe el valor seleccionado por el participante en el recuadro naranja) En caso de que no aplique la pregunta o no conozca la respuesta seleccione No sé / No aplica.		5=Muy)de acuerdo	4=De acuerdo	3=En desacuerdo	2=Muy en desacuerdo	1=No sé / No aplica
9)- Recursos Humanos.						
9a) La empresa ha logrado conseguir un equipo de trabajo muy leal.		5	4	3	2	1
9b) La empresa ha logrado conseguir un equipo de trabajo muy capaz.		5	4	3	2	1
9c) La empresa ha logrado conseguir un equipo de trabajo que tiene buen trato con todas las personas.		5	4	3	2	1
9d) Me enfoco principalmente en mejorar la productividad del personal empleado.		5	4	3	2	1
9e) Me enfoco principalmente en mejorar el bienestar del personal empleado.		5	4	3	2	1
10)- Análisis de mercado (información)						
10a) Tengo métodos eficaces para evaluar si el precio de mis productos o servicios es adecuado.		5	4	3	2	1
10b) Tengo métodos eficaces para evaluar la calidad de mis productos o servicios.		5	4	3	2	1
10c) Tengo métodos eficaces para conocer a mis clientes, sus necesidades y preferencias.		5	4	3	2	1
10d) Tengo métodos eficaces para evaluar la calidad de la atención que le doy a mis clientes.		5	4	3	2	1
10e) Tengo métodos eficases para detectar las fortalezas y debilidades de mi competencia.		5	4	3	2	1
11)- Proveedores.						
11a) Lo más importante para mí en un proveedor es que me dé el mejor precio.		5	4	3	2	1
11b) Lo más importante para mí en un proveedor es la calidad de su producto o servicio.		5	4	3	2	1
11c) Lo más importante para mí en un proveedor es que siempre tenga lo que necesito.		5	4	3	2	1
11d) Lo más importante para mí en un proveedor es la marca de su producto o servicio.		5	4	3	2	1
11e) Lo más importante para mí en un proveedor es que me trate muy bien y atienda mis quejas.		5	4	3	2	1
4ª PARTE: PROCESOS DEL SISTEMA						
En la siguiente sección seleccione qué tan de acuerdo está con las frases que se mencionan (Escribe el valor seleccionado por el participante en el recuadro naranja) En caso de que no aplique la pregunta o no conozca la respuesta seleccione No sé / No aplica.		5=Muy de acuerdo	4=De acuerdo	3=En desacuerdo	2=Muy en desacuerdo	1=No sé / No aplica
12)- Dirección.						
12a) Tengo clara la misión y la visión, la comparto con el personal empleado y tratamos de realizarla.		5	4	3	2	1
12b) Planteo objetivos concretos que tenemos que lograr en la empresa.		5	4	3	2	1
12c) Planteo una estrategia comercial y se realizan algunas acciones a prueba y error.		5	4	3	2	1
12d) No suelo planear de antemano la estrategia de la empresa, sino que surge a medida que veo la mejor forma de lograr nuestros objetivos.		5	4	3	2	1
12e)La estrategia competitiva de mi empresa generalmente resulta de un proceso formal de planeación, es decir, el plan formal precede a la acción.		5	4	3	2	1
13)- Gestión de ventas.						
13a) Realizo actividades para detectar y agregar nuevos clientes a la empresa.		5	4	3	2	1
13b) Realizo actividades para vender en un área más grande o en más lugares.		5	4	3	2	1
13c) Realizo actividades para promocionar las ventas.		5	4	3	2	1
13d) Realizo actividades de financiamiento (crédito) para cerrar algunas ventas.		5	4	3	2	1
13e) Invierto tiempo y dinero en las relaciones con los clientes aun sin pretender vender inmediatamente.		5	4	3	2	1
14)- Finanzas.						
14a) Tengo muy claro el valor de lo que vendo cada mes.		5	4	3	2	1
14b) Tengo muy claro el valor de todo lo que cobro cada mes.		5	4	3	2	1
14c) Tengo muy claro el valor de todo lo que compro a proveedores cada mes.		5	4	3	2	1
14d) Tengo muy claro el valor de todo lo que pago a proveedores cada mes.		5	4	3	2	1
14e) Tengo muy claro el valor de todo lo que gasto.		5	4	3	2	1
15)- Innovación.						
15a) Desarrollo o pago para innovar mis procesos de producción o distribución.		5	4	3	2	1
15b) Desarrollo o pago para innovar los productos o servicios que ofrezco.		5	4	3	2	1
15c) Desarrollo o pago para innovar la forma en la que vendo mi producto o servicio (diseño, envase, promoción, forma de cotizar, etc.)		5	4	3	2	1
15d) Desarrollo o pago para innovar la forma en la que organizo la empresa.		5	4	3	2	1
15e) Asisto a ferias, cursos, congresos, o a otras actividades relacionadas con el negocio.		5	4	3	2	1

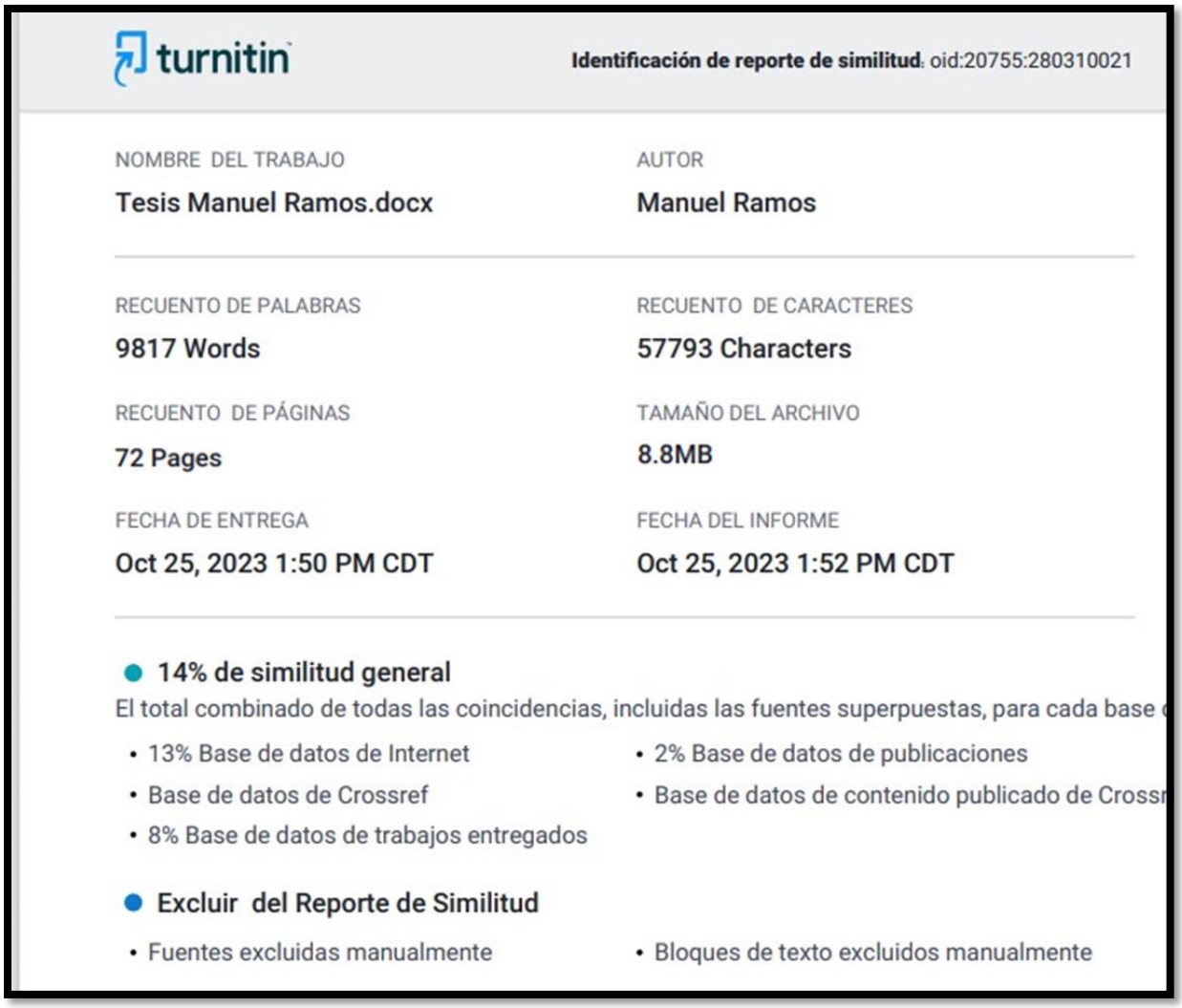
16)- Mercadotecnia.						
16a)Me enfoco principalmente en dar un muy buen servicio a mis clientes.		5	4	3	2	1
16b) Fijo los precios de mis productos y servicios en función de mis clientes y mi competencia.		5	4	3	2	1
16c) Busco crear, desarrollar y usar una marca para que mis clientes identifiquen mi empresa.		5	4	3	2	1
16d) Realizo actividades de publicidad y promoción sobre mi producto o servicio.		5	4	3	2	1
16e) Hago pruebas de mis productos o servicios antes de lanzarlos al mercado.		5	4	3	2	1
17)- Producción-operación.						
17a) Me enfoco mucho en la calidad de mis productos o servicios.		5	4	3	2	1
17b) Me enfoco mucho en reducir el tiempo entre que el cliente solicita y recibe su producto o servicio.		5	4	3	2	1
17c) Me enfoco mucho en entregar mi servicio siempre en tiempo y forma.		5	4	3	2	1
17d) Me enfoco mucho en mantener un inventario óptimo para poder operar.		5	4	3	2	1
17e) Me enfoco mucho en reducir mis costos en todas las áreas de la empresa.		5	4	3	2	1
5ª PARTE: RESULTADOS DEL SISTEMA						
En la siguiente sección seleccione qué tan de acuerdo está con las frases que se mencionan (Escribe el valor seleccionado por el participante en el recuadro naranja) En caso de que no aplique la pregunta o no conozca la respuesta seleccione No sé / No aplica.		5=Muy de acuerdo	4=De acuerdo	3=En desacuerdo	2=Muy en desacuerdo	1=No sé / No aplica
18)- Satisfacción con la empresa.						
18a) Estoy muy satisfecho con el desempeño de la empresa en su conjunto.		5	4	3	2	1
18b) La empresa le deja más que suficiente dinero para vivir.		5	4	3	2	1
18c) La empresa le permite realizarme como persona.		5	4	3	2	1
18d) Tengo expectativas de crecimiento de mi empresa muy altas.		5	4	3	2	1
18e) A futuro tengo expectativas de que mi empresa va a exportar.		5	4	3	2	1
19)- Ventaja competitiva.						
19a) Los clientes nos eligen porque nuestro producto o servicio es el mejor en su categoría.		5	4	3	2	1
19b) Los clientes nos eligen porque los tratamos muy bien.		5	4	3	2	1
19c) Los clientes nos eligen porque ofrecemos el mejor precio.		5	4	3	2	1
19d) Los clientes nos eligen porque aprecian nuestra marca.		5	4	3	2	1
19e) Los clientes nos eligen porque saben que siempre tenemos disponible el producto o servicio.		5	4	3	2	1
20)- Responsabilidad Social Corporativa (RSC) - Asuntos de ISO 26000.						
20a) Tenemos políticas y procedimientos para el respeto a los **derechos humanos** y para evitar complicidad en actos contra los derechos civiles, económicos, sociales, laborales y para evitar la discriminación.		5	4	3	2	1
20b) En mi empresa procuramos prevenir la contaminación y la producción de desechos que impactan en el el ecosistema; así como reciclar y cuidar el medio ambiente.		5	4	3	2	1
20c) En mi empresa procuramos el **bienestar del personal empleado**, escuchando sus necesidades, dándoles un ambiente seguro, acceso a servicios de salud y una vida personal balanceada.		5	4	3	2	1
20d) En mi empresa evitamos involucrarnos en **malas prácticas** como en sobornos, corrupción, piratería o competencia desleal; y tampoco la permitimos en nuestros clientes y proveedores.		5	4	3	2	1
20e) En mi empresa somos **responsables con nuestros clientes:** cuidamos su confidencialidad, atendemos sus quejas, comunicamos sin engaños la información que les interesa respecto a precios, costos, términos de servicio, contratos y ofrecemos productos que son seguros.		5	4	3	2	1
20f) La empresa promueve actividades de **desarrollo comunitario** con gente de la comunidad en donde se encuentra ubicada. Se preocupa por no provocar e incluso solucionar problemas sociales locales. Preferimos proveedores locales que foráneos.		5	4	3	2	1
21)- Valoración del entorno.						
21a) En la empresa nos preocupa la situación económica del país.		5	4	3	2	1
21b) En la empresa nos preocupa la inseguridad y la violencia.		5	4	3	2	1
21c) En la empresa nos preocupa mucho la corrupción.		5	4	3	2	1
21d) En la empresa nos preocupa la inestabilidad política.		5	4	3	2	1
21e) En la empresa nos preocupa que la gente en el gobierno este haciendo un buen trabajo.		5	4	3	2	1
6ª PARTE: TEMA ANUAL						
En la siguiente sección seleccione qué tan de acuerdo está con las frases que se mencionan (Escribe el valor seleccionado por el participante en el recuadro naranja) En caso de que no aplique la pregunta o no conozca la respuesta seleccione No sé / No aplica.		5=Muy de acuerdo	4=De acuerdo	3=En desacuerdo	2=Muy en desacuerdo	1=No sé / No aplica
22)- El trabajo decente desde la perspectiva directiva.						
22a) Para mi equipo de trabajo es fácil conseguir empleo en negocios como el mío.		5	4	3	2	1

22b) En este negocio se brinda empleo a jóvenes aun cuando no tienen experiencia.		5	4	3	2	1
22c) El personal de la empresa dura más de un año en el negocio.		5	4	3	2	1
22d) Considero que podré continuar con el mismo personal para el próximo año.		5	4	3	2	1
22e) El ingreso de mi equipo de trabajo le permite cubrir sus necesidades básicas.		5	4	3	2	1
22f) Los salarios se establecen de acuerdo con el rendimiento y preparación de cada miembro del		5	4	3	2	1
22g) La jornada de trabajo con frecuencia es agotadora para el personal.		5	4	3	2	1
22h) El horario laboral permite a mi equipo de trabajo cumplir con sus actividades.		5	4	3	2	1
22i) Mi equipo de trabajo cuenta con tiempo para compartir con su familia.		5	4	3	2	1
22j) Mi equipo de trabajo cuenta con tiempo para actividades recreativas o deportivas.		5	4	3	2	1
22k) Mi equipo de trabajo cuenta con tiempo para continuar con sus estudios.		5	4	3	2	1
22l) Aquí se dan las mismas oportunidades de crecimiento para hombres y mujeres.		5	4	3	2	1
22m) Aquí se les paga igual a hombres y mujeres.		5	4	3	2	1
22n) Mi equipo de trabajo se siente seguro realizando sus actividades.		5	4	3	2	1
22o) En los últimos doce meses, mi equipo de trabajo no ha tenido accidentes desempeñando sus actividades laborales.		5	4	3	2	1
22p) En mi negocio se toman en cuenta las opiniones de mi equipo de trabajo.		5	4	3	2	1
22q) Permito el diálogo abierto con mi equipo de trabajo.		5	4	3	2	1
23)- X1 = Negociación. (desde el punto de vista personal)						
23a) Me reconocen por mi habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos.		5	4	3	2	1
23b) Es mejor un mal arreglo para ambas partes que un buen pleito.		5	4	3	2	1
23c) En una negociación me centro en el problema y no en la persona.		5	4	3	2	1
23d) La sorpresa es una táctica importante en la negociación.		5	4	3	2	1
23e) El resultado de la negociación mejora las relaciones.		5	4	3	2	1
23f) Me llaman para colaborar en acuerdos de negociación.		5	4	3	2	1
23g) En una negociación prefiero que ambas partes ganemos		5	4	3	2	1
23h) No continúo una mala negociación, prefiero terminarla.		5	4	3	2	1
23i) Cuando se rompe una negociación dejo una opción abierta para el futuro.		5	4	3	2	1
23j) En la negociación se debe dar la menor información posible.		5	4	3	2	1
24)- X2 = Toma de decisiones (desde el punto de vista personal)						
24a) Llevo una metodología al definir el problema y generar alternativos, antes de proponer la selección de alguna de ellas.		5	4	3	2	1
24b)Defino claramente cuál es el problema y evito tratar de resolverlo precipitadamente.		5	4	3	2	1
24c) Reúno mucha información antes de tomar una decisión.		5	4	3	2	1
24d) Trato de obtener información de individuos que serán afectados por la decisión, para determinar sus preferencias y expectativas.		5	4	3	2	1
24e) Prefiero que las decisiones sean tomadas por consenso.		5	4	3	2	1
24f) Siempre genero más de una alternativa para la solución del problema en lugar de identificar únicamente una solución obvia.		5	4	3	2	1
24g) Divido el problema en pequeños componentes y analizo cada uno de ellos.		5	4	3	2	1
24h) Hago muchas preguntas sobre la naturaleza de la decisión antes de considerar maneras de tomarla.		5	4	3	2	1
24 i) Tengo en mente consecuencias a corto y largo plazo cuando evalúo varias soluciones alternativas.		5	4	3	2	1
24j) Me asesoro con personas externas para que me auxilien en la toma de decisiones.		5	4	3	2	1
25)- X3 = Liderazgo (desde el punto de vista personal)						
25a) Habitualmente, las personas de mi entorno suelen aceptar y seguir mis ideas y opiniones.		5	4	3	2	1
25b) Me considero una persona de principios sólidos, y me comporto en coherencia a mis valores y creencias.		5	4	3	2	1
25c) Me gusta escuchar a mi equipo de trabajo para apoyarles en aquello que sea necesario.		5	4	3	2	1
25d) Me considero una persona abierta, flexible y generosa.		5	4	3	2	1
25e) Tengo interés por evolucionar profesionalmente e intento actualizar mis conocimientos.		5	4	3	2	1
25f) Soy una persona creativa, y me intereso por las novedades que surgen.		5	4	3	2	1
25g)Disfruto motivando a quienes me rodean y transmitiendo mis ganas de hacer, les expreso mi ilusión e interés por las cosas importantes.		5	4	3	2	1
25h) Defiendo mis ideas, cuando estoy convencido de ellas, sin esperar la aprobación de otras personas.		5	4	3	2	1

25i) Cuando tomo decisiones, pienso y reflexiono sobre los hechos y sus consecuencias. No me gusta actuar "en caliente".		5	4	3	2	1
25j) Conozco en profundidad a mi equipo de trabajo, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, sus virtudes y sus defectos. Me interesa conocer a las personas con las que me relaciono y con las que colaboro.		5	4	3	2	1
26)- X4 = Comunicación (desde el punto de vista personal)						
26a) Tengo la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.		5	4	3	2	1
26b) Soy congruente al expresar mis necesidades personales.		5	4	3	2	1
26c) Escucho sin prejuzgar, siendo objetivo.		5	4	3	2	1
26d) Soy completamente honesto en la retroalimentación que le doy a otros, aun cuando es negativa.		5	4	3	2	1
26e) Cuando doy retroalimentación, evito referirme a características personales y me enfoco en la solución.		5	4	3	2	1
26f) Siempre sugiero alternativas específicas a los individuos motivándolos para compartir ideas.		5	4	3	2	1
26g) Adquiero propiedad sobre mis enunciados, usando palabras personales tales como "yo pienso" en lugar de impersonales como "ellos piensan" o "ellas piensan".		5	4	3	2	1
26h) Demuestro interés genuino en el punto de vista de otras personas, aun cuando estoy en desacuerdo con ellas.		5	4	3	2	1
26i) Comparto mis ideas y planes con mi equipo de trabajo.		5	4	3	2	1
26j) Respeto y no domino las conversaciones de otras personas.		5	4	3	2	1
27)- X5 = Trabajo en equipo (desde el punto de vista personal)						
27a) Sé de varias maneras de facilitar el cumplimiento de la tarea en el equipo.		5	4	3	2	1
27b) Sé de varias maneras de construir una buena relación y cohesión entre los miembros.		5	4	3	2	1
27c) Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.		5	4	3	2	1
27d) Ayudo a los miembros a comprometerse con sus objetivos.		5	4	3	2	1
27e) Motivo que los miembros del equipo se comprometan al éxito de su equipo y a su éxito personal.		5	4	3	2	1
27f) Comparto información con el equipo y propicio la participación.		5	4	3	2	1
27g) Creo una energía positiva siendo optimista y motivando al equipo.		5	4	3	2	1
27h) Llego a un acuerdo con el equipo antes de comenzar con la tarea propuesta.		5	4	3	2	1
27i) Puedo diagnosticar y capitalizar en las competencias fundamentales de mi equipo y en sus fortalezas.		5	4	3	2	1
27j) Motivo al equipo a trabajar bajo criterios precisos para asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios sean consistentes.		5	4	3	2	1
28)- Y = Clima organizacional (desde el punto de vista de la empresa donde labora)						
28a) Ofrezco a mi equipo los materiales y el espacio que necesitan para hacer bien su trabajo.		5	4	3	2	1
28b) Doy a mi equipo reconocimientos o elogios por trabajos bien realizados.		5	4	3	2	1
28c) Muestro interés en el aspecto personal por mi equipo de trabajo.		5	4	3	2	1
28d) Estimulo el desarrollo personal y profesional de mi equipo de trabajo.		5	4	3	2	1
28e) Considero las opiniones de mi equipo de trabajo para la toma de decisiones.		5	4	3	2	1
28f) Considero que mi equipo está dedicado y comprometido con hacer un trabajo de calidad.		5	4	3	2	1
28g) En este último año he dado la oportunidad de que mi equipo aprenda y crezca personal y profesionalmente en el trabajo.		5	4	3	2	1
28h) Otorgo a mi equipo de trabajo compensaciones por el logro de metas y objetivos.		5	4	3	2	1
28i) Brindo a mi equipo de trabajo facilidades como flexibilidad horaria para equilibrio entre su vida personal y laboral.		5	4	3	2	1
28j) Ofrezco a mi equipo un sueldo o salario justo de acuerdo al perfil y actividades de trabajo que realizan.		5	4	3	2	1

Gracias por el tiempo y la información que ha proporcionado para este trabajo con fines académicos y estadísticos.

Anexo 2 Informe de Turnitin



turnitin

Identificación de reporte de similitud: oid:20755:280310021

NOMBRE DEL TRABAJO
Tesis Manuel Ramos.docx

AUTOR
Manuel Ramos

RECUENTO DE PALABRAS
9817 Words

RECUENTO DE CARACTERES
57793 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS
72 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO
8.8MB

FECHA DE ENTREGA
Oct 25, 2023 1:50 PM CDT

FECHA DEL INFORME
Oct 25, 2023 1:52 PM CDT

14% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base

- 13% Base de datos de Internet
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de Crossref
- Base de datos de contenido publicado de Crossr
- 8% Base de datos de trabajos entregados

Excluir del Reporte de Similitud

- Fuentes excluidas manualmente
- Bloques de texto excluidos manualmente