



**Centro de Investigación en Alimentación y
Desarrollo, A.C.**

**COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y DE LIDERAZGO:
FACTORES DE PERMANENCIA DE LAS PYME DE LA
ELABORACIÓN DE PANADERÍA Y TORTILLA EN
HERMOSILLO, SONORA, 2018-2020**

Por:

Martha Leticia Martínez Navarro

TESIS APROBADA POR LA COORDINACIÓN DE

DESARROLLO REGIONAL

Como requisito parcial para obtener el grado de

DOCTORA EN DESARROLLO REGIONAL

APROBACIÓN

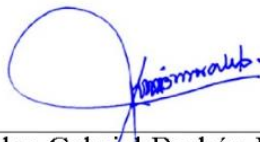
Los miembros del comité designado para la revisión de la tesis de Martha Leticia Martínez Navarro, la han encontrado satisfactoria y recomiendan que sea aceptada como requisito parcial para obtener el grado de Doctora en Desarrollo Regional.



Dr. Vidal Salazar Solano
Director de Tesis



Dr. Jesús Francisco Laborín Álvarez
Integrante del Comité de Tesis



Dr. Carlos Gabriel Borbón Morales
Integrante del Comité de Tesis



Dra. Lorenia Velázquez Contreras
Integrante del Comité de Tesis


DECLARACIÓN INSTITUCIONAL

La información generada en la tesis “Competencias Organizacionales y de Liderazgo: Factores de Permanencia de las PYME de la Elaboración de Panadería y Tortilla en Hermosillo, Sonora 2018-2020” es propiedad intelectual del Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C. (CIAD). Se permiten y agradecen las citas breves del material contenido en esta tesis sin permiso especial de la autora Martha Leticia Martínez Navarro, siempre y cuando se dé crédito correspondiente. Para la reproducción parcial o total de la tesis con fines académicos, se deberá contar con la autorización escrita de quien ocupe la titularidad de la Dirección General del CIAD.

La publicación en comunicaciones científicas o de divulgación popular de los datos contenidos en esta tesis, deberá dar los créditos al CIAD, previa autorización escrita del manuscrito en cuestión del director(a) de tesis.



CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN
ALIMENTACIÓN Y DESARROLLO, A.C.
Coordinación de Programas Académicos



Dr. Pablo Wong González
Director General

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a CONACYT por el relevante soporte prestado.

Gracias a CIAD por el respaldo institucional proporcionado a través de las diferentes áreas y personas que lo integran.

Mi gratitud y reconocimiento a cada uno de los miembros del comité de tesis por su atinada guía.

DEDICATORIA

A Dios, a mis hijas y nietos por quienes sigo adelante.

CONTENIDO

APROBACION	2
DECLARACIÓN INSTITUCIONAL	3
AGRADECIMIENTOS	4
DEDICATORIA	5
CONTENIDO	6
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE CUADROS	10
RESUMEN	13
ABSTRACT	14
1. INTRODUCCIÓN	15
1.1. Objetivos de la Investigación	21
1.2. Hipótesis:.....	22
1.3. Metodología.....	22
1.4. Estructuración del Documento	23
2. APROXIMACIONES DE LA PERMANENCIA ORGANIZACIONAL	25
2.1. Perspectiva de la Dependencia de la Elección Estratégica.....	31
2.2. Perspectiva Determinista.	32
2.2.1. Competencia.	33
2.2.2. Variabilidad Intra-población o Unicidad.	34
2.2.3. Principio de Selección Natural.	35
2.2.4. El Principio de la Retención	36
2.2.5. Relación Entorno Organización.....	37
2.2.5.1. Interrelación entre poblaciones.	39
2.3. Perspectiva Integradora	40
2.3.1. El Liderazgo como Variable de la Permanencia.....	40
3. LA ORGANIZACIÓN Y LA FUNCIÓN DIRECTIVA COMO CAMPOS DE ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN	44
3.1. Paradigma Mecanicista.....	47
3.1.1. Enfoques de Organización Mecanicista.....	48
3.1.1.1. Teoría de la administración científica.	49
3.1.1.2. La teoría clásica de la administración.	49
3.1.2. Perspectivas de Liderazgo Estratégico (Dirección por tareas)	51
3.1.2.1. Enfoque de rasgos de liderazgo.	51
3.2. Paradigma Psicosociológico	52
3.2.1. Enfoque de la Organización hacia las Ciencias de la Conducta	54
3.2.1.1. Teoría de las relaciones humanas.....	54
3.2.2. Enfoque de la Organización como Sistema u Organismo.	54

CONTENIDO (continuación)

3.2.2.1. Teoría General de sistemas.	55
3.2.2.2. Teoría de los sistemas cooperativos.	56
3.2.2.3. Teoría del desarrollo organizacional.	57
3.2.2.4. Teoría de la contingencia.	57
3.2.3. Perspectiva de Liderazgo Social (Dirección por objetivos).....	57
3.2.3.1. Enfoque de liderazgo situacional.	59
3.3. Paradigma Antropológico.	61
3.3.1. Enfoque de la Organización Competente	62
3.3.1.1. La teoría de la ecología organizacional.....	63
3.3.2. Enfoque de la Organización Compleja	64
3.3.2.1. Teoría del caos determinista.	65
3.3.2.2. Teoría de los sistemas alejados del equilibrio.....	65
3.3.2.3. Teoría de los sistemas complejos adaptativos.....	65
3.3.3. Perspectiva de Liderazgo Personal (Dirección Humanista)	66
3.3.3.1. Enfoque de liderazgo relacional.....	67
3.3.3.2. Enfoque de liderazgo por competencias.	68
3.3.3.3. Otros enfoques de liderazgo.....	69
3.4. Conclusiones de los Estudios de la Organización y Liderazgo	71
4. CONTEXTO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MEXICANA.....	72
4.1. Estratificación de las Pymes Mexicanas.....	72
4.2. La importancia de las PYME en Sonora	76
4.3. Importancia de la Rama Económica de la Elaboración de Panadería y Tortilla	79
4.4. Problemática de las PYME.....	83
5. ENFOQUE METODOLÓGICO	89
5.1. Tipo de Estudio y Muestra.	89
5.2. Participantes	90
5.3. Instrumento.....	90
5.3.1. Diseño del Instrumento.....	91
5.3.2. Validez de Contenido y de la Comprensión.	92
5.3.3. Consistencia Interna del Instrumento.	93
5.4. Proceso de Análisis Estadístico	95
6. RESULTADOS Y DISCUSION.....	97
6.1. Caracterización de los Factores de Permanencia de la Población de estudio.....	97
6.1.1. Descripción de las Características de los Participantes del Estudio	97
6.1.2. Descripción de las Características de la Población de Estudio.....	99
6.1.3. Descripción de los Factores de Permanencia de la Población de Estudio	102
6.2. Caracterización de los Factores de Liderazgo en la Población de Estudio.	106
6.2.1. Dimensión de Liderazgo Estratégico.....	106
6.2.2. Dimensión de Liderazgo Social.....	110
6.2.3. Dimensión de Liderazgo Personal.....	113
6.3. Tipología de los Factores de Liderazgo por Clases Económicas.	118

CONTENIDO (continuación)

6.4. Asociación de los Factores de Liderazgo con la Permanencia.....	122
7. CONCLUSIONES	125
8. RECOMENDACIONES	130
9.REFERENCIAS	131

LISTA DE FIGURAS

Figura	Página
1. Principios básicos de la teoría de la Ecología Organizacional.	33
2. Mapa conceptual sobre el modelo de dependencia de la densidad.....	39
3. Paradigmas de la organización.	45
4. Dirección por tareas en la organización jerárquica.	52
5. Dirección por objetivos en la organización profesional.	58
6. Teoría de la Rejilla Gerencial de Blake y Mounton.	61
7. Perspectiva de liderazgo personal en la organización compleja.	66
8. Comparación entre enfoques de liderazgo.	68
9. Unidades económicas manufactureras a nivel nacional.	76
10. Evolución del valor agregado bruto total y del sector alimentario.	77
11. Unidades económicas por subsector de la industria manufacturera en Sonora.	78
12. Ramas económicas del subsector alimentario de Hermosillo. Sonora.	79
13. Rama económica 3118. Elaboración de productos de panadería y tortilla.	80
14. Esperanza de vida de los negocios por entidad Federativa.	84
15. Edad de las unidades económicas del sector manufacturero de México.	84
16. Crecimiento porcentual del sector manufactura 2009-2014.	86
17. Crecimiento porcentual en el subsector de industria alimentario periodo 2009-2014. .	86
18. Tasa Mensual comparativa en México. Nacimientos-muertes 2010 y 2012.....	87
19. Diagrama de centroides de grupo con base a las funciones discriminantes.	120

LISTA DE CUADROS

Cuadros	Página
1. Atributos e inconvenientes de las PYME.....	16
2. Micro, pequeñas y medianas empresas en México 2014 y 2019.	17
3. Índice de Mortalidad por cada 100 empresas en México	18
4. Factores externos según Isenberg.	26
5. Estudios de permanencia de las organizaciones	28
6. Relación de mortandad de las organizaciones con factores de liderazgo.....	41
7. Teorías, enfoques y características de las perspectivas de liderazgo	42
8. Relación de paradigmas con objetivos y competencias de liderazgo.....	46
9. Paradigma Mecanicista y teorías de organización.....	48
10. Principios de la teoría clásica de la Administración.....	50
11. Paradigma Psicosociológico y teorías de organización.....	53
12. Conceptos para estudios organizacionales a partir del enfoque de sistemas.....	56
13. Paradigma Antropológico y teorías de la organización.....	61
14. Investigaciones sobre liderazgo.....	69
15. Importancia de la participación de las Pymes en México (1994- 2020)	72
16. PYME en el Comercio, Servicio y Manufactura (2018).	73
17. Sectores de la Economía de México.....	73
18. Aportación sectorial al PIB nacional y PIBE estatal.	74
19. Subsectores de la Manufactura.....	75
20. Importancia de la industria manufacturera en Sonora, datos a 2014 y 2019.....	76
21. Establecimientos de Tortillas de maíz, panadería tradicional e industrial en México	80
22. Consumo anual por persona en México de Pan y Tortilla.....	82
23. Esperanza de vida de los negocios en México	83
24. Índice de sobrevivencia, mortandad y esperanza de vida de los negocios en México	83
25. Proporción de nacimientos y muertes de U.E. de México. Diciembre 2020.....	85
26. Distribución de la muestra.....	90
27. Operatividad de las variables del instrumento.....	94
28. Edad del entrevistado por sexo.....	97
29. Escolaridad del entrevistado por sexo	98

LISTA DE CUADROS (CONTINUACIÓN)

Cuadros	Página
30. Tipo de experiencia del participante por sexo	98
31. Tamaño y giro de la población de estudio	99
32. Características por antigüedad y tamaño de organizaciones.	99
33. Características de Antigüedad por giro de empresa.	100
34. Objetivos organizacionales por tamaño de empresa	100
35. Objetivo primordial por giro de negocio	101
36. Tamaño de empresa por mercado objetivo.....	101
37. Tamaño vs Antigüedad.....	102
38. Densidad Poblacional vs Antigüedad.....	103
39. Cuota de Mercado vs Antigüedad	103
40. Productividad laboral vs Antigüedad	103
41. Ingresos vs Antigüedad	104
42. Innovación vs Antigüedad.....	104
43. Concentración del Nicho vs Antigüedad.....	105
44. Saturación del Nicho vs Antigüedad	105
45. Modelo de Negocio vs Antigüedad	105
46. Comportamientos Heredados vs Antigüedad	106
47. Dimensión de Liderazgo Estratégico.....	107
48. Factor Relaciones de Negocio de dimensión de liderazgo estratégico.....	108
49. Factor Emprendimiento, dimensión de liderazgo estratégico.	108
50. Factor Visión de Organización, dimensión de liderazgo estratégico	109
51. Factor Gestión de Recursos, dimensión de liderazgo estratégico	110
52. Dimensión de Liderazgo Social.....	111
53. Factor Solución de conflictos, dimensión de liderazgo social.....	111
54. Factor Empoderamiento, dimensión de liderazgo social.....	112
55. Factor Dirección de equipos de trabajo, dimensión de liderazgo social.	113
56. Dimensión de Liderazgo Personal.....	114
57. Factor Racionalidad y toma de decisiones, dimensión de liderazgo personal	114
58. Factor Adaptabilidad, dimensión de liderazgo personal.	115

LISTA DE CUADROS (CONTINUACIÓN)

Cuadros	Página
59. Factor Auto profesionalización, dimensión de liderazgo personal.	116
60. Factor Orientación al logro, dimensión de liderazgo personal.....	117
61. Evaluación del análisis discriminante	118
62. División de los grupos por niveles en los factores	119
63. Correlación funciones discriminantes y coeficientes estandarizados.....	119
64. Distribución de casos por grupos de acuerdo con la función	120
65. Relación entre factores de Liderazgo y Poblaciones PYME.....	121
66. Comparativo de los Modelos Nulos 1 y 2	122
67. Comparativo de Modelo 1 y 2	122
68. Modelo 1. Permanencia con variables de la literatura.....	123
69. Modelo 2. Permanencia	123
70. Matriz correlaciones Modelo 2.....	124

RESUMEN

En México, cuatro de cada diez PYME desaparecen durante su primer año de operaciones, y el promedio de permanencia del resto es de 7.8 años (INEGI 2020). En los estudios previos este problema es asumido como complejo, y se advierte una estrecha relación entre la desaparición de las pymes y los factores de liderazgo. **Objetivo:** Explicar los factores de permanencia y liderazgo de las micro, pequeñas y medianas empresas de la elaboración de panadería y tortilla en Hermosillo, Sonora. **Método:** a través de un diseño no experimental transversal de tipo explicativo, con base en una perspectiva integradora, un enfoque antropológico de Liderazgo y una muestra aleatoria estratificada a tres niveles. A partir de un universo de 1593 pymes de la rama económica de panadería y tortilla de Hermosillo Sonora, se eligió una muestra de 180 propietarios o administradores generales de esta población de estudio. Se realizaron análisis descriptivos para caracterizar a la población, así como análisis factorial exploratorio por componentes principales para identificar los factores de liderazgo (Nunally y Bernstein, 1994; Hair, *et al.*, 1999). Enseguida se realizó análisis discriminante múltiple, prueba de hipótesis y ANOVA de una vía para evaluar la distribución de los factores y tipologías de grupos en la población de estudio. Posteriormente se llevó a cabo análisis de regresión logística, para evaluar la capacidad predictiva de los factores de permanencia de la población de estudio. **Resultados:** se corroboró una estructura tridimensional para la escala de liderazgo SLS (SMS Leadership Scale), que aporta un instrumento de medición alternativa y simplificada que resultó adecuado y métricamente confiable. Se identificaron cuatro grupos relativos que configuran una tipología de poblaciones de Pymes de la población de estudio con diferencias en el desempeño de sus factores de liderazgo. Finalmente, se obtuvieron dos modelos con una R cuadrada de Nagelkerke de $R=0.967$ y $R=0.502$ respectivamente, mostrando una asociación moderada en los factores de liderazgo (emprendimiento, solución de conflictos, empoderamiento, racionalidad y toma de decisiones, adaptabilidad y orientación al logro) y la permanencia. **Conclusiones:** Los resultados contribuyen a la comprensión de los factores que inciden en la permanencia. Corroboran la importancia de los factores de liderazgo en la permanencia de las pymes de esta población de estudio, sin menoscabo de la productividad laboral.

Palabras clave: Permanencia, Factores de Liderazgo, PYMEs, industria alimentaria.

ABSTRACT

In Mexico, four out of ten SMEs disappear during their first year of operations, and the average tenure of the rest is 7.8 years (INEGI 2020). In previous studies this problem is assumed as complex, and there is a close relationship between the disappearance of SMEs and leadership factors. Objective: Explain the factors of permanence and leadership of micro, small and medium-sized companies of bakery and tortilla making in Hermosillo, Sonora. Method: through a cross-cutting non-experimental design of explanatory type, based on an integrative perspective, an anthropological approach to Leadership and a random sample stratified at three levels. From a universe of 1593 SMEs from the economic bakery and omelette branch of Hermosillo Sonora, a sample of 180 owners or general managers of this study population was chosen. Descriptive analyses were conducted to characterize the population, as well as exploratory factorial analysis by major components to identify leadership factors (Nunally and Bernstein, 1994; Hair, et al., 1999). Multiple discriminating analysis, hypothesis testing and ANOVA of a way was immediately carried out to evaluate the distribution of group factors and typologies in the study population. Subsequently, logistic regression analyses were carried out to assess the predictive capacity of the permanence factors of the study population. Results: A three-dimensional structure for the SLS (SMS Leadership Scale) leadership scale was corroborated, providing an alternative and simplified measurement instrument that proved appropriate and metrically reliable. Four relative groups were identified that shape a typology of SME populations in the study population with differences in the performance of their leadership factors. Finally, two models were obtained with a Nagelkerke square R of R-0.967 and R-0.502 respectively, showing a moderate association in leadership factors (entrepreneurship, conflict resolution, empowerment, rationality and decision-making, adaptability, and orientation to achievement) and permanence. Conclusions: The results contribute to the understanding of the factors that affect permanence. They confirm the importance of leadership factors in the permanence of SMEs in this study population, without undermining labor productivity.

Keywords: Permanence, Leadership Factors, SMEs, food industry.

1. INTRODUCCIÓN.

Esta tesis se enfoca en la explicación de los factores que inciden en la permanencia de las micro, pequeñas y medianas empresas (PYME). La investigación aporta a la perspectiva integradora en el debate existente sobre la permanencia de las organizaciones.

Pese a que la definición de PYME varía de unos países a otros, por lo general se fundamenta en el número de integrantes, el valor anual de negocios y activos de la empresa. Habitualmente, se considera microempresa aquella que ocupa hasta diez trabajadores; pequeña empresa, entre 10 y 100; y empresa mediana, de entre 100 hasta 250 trabajadores. Por lo que OIT (2015), entiende por PYME a toda empresa que ocupa hasta 250 integrantes o menos, con independencia del tipo de economía y personalidad jurídica.

Por otro lado, se ha argumentado ampliamente que las PYMEs enfrentan una serie de dificultades para sobrevivir en su contexto (Guzmán, García, Hernández, y Rebollar, 2020; Salinas, Badillo, y Tejeida, 2018; Vivel-Búa, Lado-Sestayo, y Otero-González, 2019). No obstante, las causas que inciden en la permanencia de éstas han sido atribuidas a una combinación factores internos y externos (Cantarero, Gonzalez, y Puig, 2013; Fernández, Revuelto, y Simón, 2018; Rivera, 2012; Alvarado, Dávila, Vázquez, 2018; Saavedra, 2018).

La importancia de las Pymes es reconocida en varios estudios como pieza fundamental en el mundo empresarial, motor de generación de empleo y como vínculo importante entre el crecimiento económico y la mitigación de la pobreza (Ayapango, 2010; Kantis y Moori, 2005; Weller, 2006). Estas presentan una serie de ventajas y desventajas, que de manera resumida se mencionan en la Cuadro. 1. Así mismo, las Pymes representan el segmento de la economía que aporta las dos terceras partes del empleo mundial y el 95% de las unidades económicas (entre 420 y 510 millones de las empresas en los países de la OCDE). De este total, el 9% pertenece a la economía formal (sin contar las microempresas) y entre el 80 y el 95 % está situado en países de ingresos bajos y medianos (OCDE y CEPAL, 2013).

Cuadro 1.

Atributos e inconvenientes de las PYME

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Son fuente de sostenimiento principal para las familias que la integran	Su carácter familiar le impide dotarse de cuadros gerenciales profesionales
Tiene reconocimiento del propietario/a y su familia en el entorno	Por lo general le restan importancia a la formación de los directivos. Sin embargo, invierten en la educación de sus hijos
Por lo general integran la vida de la empresa y las relaciones afectivas con el personal que las conforma	Sin embargo, presentan una cultura de NO asociación en sus negocios
La tenacidad de los propietarios y sus familias para continuar ante la adversidad del entorno	No obstante, presentan problemas de sucesión generacional
Muestran mejor aprovechamiento de las capacidades de los miembros que la integran	Por lo general, cuentan con escaso capital
Presentan bajos costos de operación, menor costo de inversión o desinversión	Las utilidades no se reinvierten, se utilizan para el sostenimiento de las familias. Se percibe como inversión residual.
Representan una fuente de distribución amplia del ingreso, pues contribuyen el 70% del empleo nacional	Un alto porcentaje de estas organizaciones se encuentran en la informalidad fiscal
Estructuras de organización simplificados	El número de horas trabajadas en las pequeñas empresas es mayor que en las grandes
Brindan autoformación en emprendimiento para sus integrantes	Por lo general sus sistemas de gestión son rudimentarios
Su simplicidad facilita la integración y comunicación entre su integrantes o áreas y entre la empresa y su entorno	Carencia de investigación e innovación tecnológica
Diversidad de productos	Difícil acceso a la tecnología
Tienen una alta capacidad de adaptación	Difícil acceso a mercados financieros y financiamiento

Fuente. Elaboración propia.

Una consideración relevante, es el papel de las Pyme en las políticas de lucha contra la pobreza (Infante, 2008). La Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2006), ratifica la importancia de incidir en la generación de ingresos mediante la promoción de micro empresas para las familias de las economías en desarrollo. En este contexto, la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2015), propone un enfoque para la reducción de la pobreza mediante la creación de autoempleo para jóvenes, familias y sus dependientes (OIT, 2015). Sin duda, la atención de la pobreza es una tarea importante, multidimensional y sumamente compleja, donde el papel de las Pyme juega un rol relevante no solo en la generación de ingresos sino como factor de inclusión social (Vandenberg, 2006)

Es indiscutible la importancia de las Pymes en el contexto mundial económico y social. En Mexico, se estima que éstas concentran el 99.79% de las empresas del país (Cuadro.2) y aportan alrededor el 71% del empleo nacional (ENAPROCE, 2019).

Cuadro 2.
Micro, pequeñas y medianas empresas en México 2014 y 2019.

Tipo de empresa	2014		2019	
	Unidades económicas	Porcentaje	Unidades económicas	Porcentaje del total.
Micro	4,020.82	95.05%	4,057,719	97.11%
Pequeña	189.468	4.47%	94,513	2.26%
Mediana	11.769	0.27%	18,523	0.44%
PYME	4,222.05	99.79%	4,169,677	99.79%

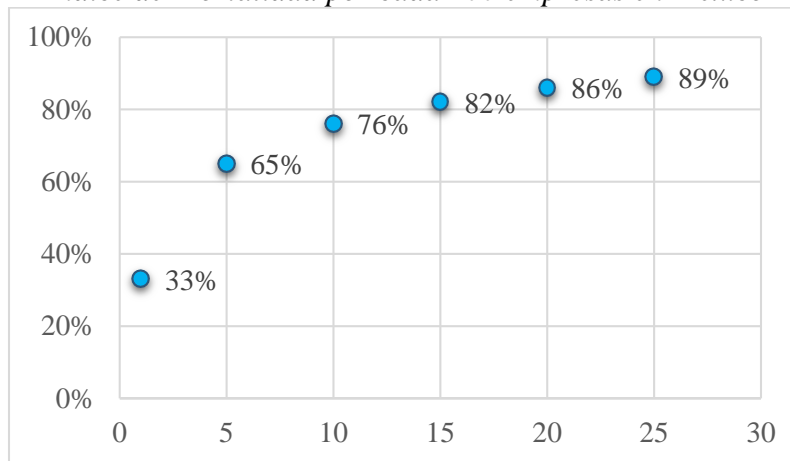
Fuente: elaboración propia con base en censos económicos INEGI 2014 y ENAPROCE 2019.

En el contexto de la manufactura mexicana, la rama económica de panadería y tortilla, muestra especial relevancia por su participación en la producción de alimentos de la canasta básica de la dieta del mexicano. Se presume que existen un poco más de 100,148 tortillerías de maíz y molinos de nixtamal, que generan aproximadamente 242, 654 empleos directos (INEGI, 2020).

Con una producción cercana a los 30 millones de toneladas, ubicando a México en cuarto lugar en la producción de tortillas de maíz, después de Estados Unidos, China y Brasil (Valdes, 2018). Las panaderías tradicionales y tortillerías de harina de trigo se estiman en 55,529 establecimientos, con un aporte de 216,312 empleos directos en el país (INEGI, 2020), esto para satisfacer el creciente consumo per cápita anual del país de 34 kg y 47 kg respectivamente en las últimas tres décadas (Fundación Changing Markets, 2019).

Para el caso del estado de Sonora, esta rama económica agrupa el 89.9% de las Pymes de la industria alimentaria del Municipio de Hermosillo (INEGI, 2017). Los negocios que la integran son en su mayoría micro empresas familiares y generalmente su mercado son los hogares y empresas minoristas del mercado local, con importancia económica, social y cultural (Torres, Moreno, Chong, y Quintanilla, 1996; Torres, 2018). Sin embargo, un promedio de 35 % de los emprendimientos sobrevive el quinto año de operaciones (Cuadro 3). Por lo que se estima que la esperanza de vida de los negocios en Mexico es en promedio de 7.8 años entre los sectores económicos y en la manufactura en específico de 9.5 (INEGI, 2020).

Cuadro 3.
Índice de Mortalidad por cada 100 empresas en México



Fuente: Elaboración propia con base en www.inegi.org.mx/app/indicadores/?tm=0#divFV631850

Si bien, la comprensión de la representatividad y preponderancia de las Pymes resulta una tarea importante, la inclusión de la variable familia, aumenta su relevancia. Esto debido a que las decisiones económicas y el rendimiento de estas empresas está ligado a la inclusión social, al acceso a empleo y al sostenimiento de las familias relacionadas.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, representan un factor importante de generación del sustento de millones de familias en el mundo que con esfuerzos de gestión y organización permiten a sus propietarios y familiares auto emplearse, para el sostenimiento de sus familias y con ello, dinamizar el empleo local. Personalizan más que una organización con fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes y servicios a la sociedad (Chrisman, Steier, y Chua, 2006). Su particularidad está en los atributos de cultura de las familias, comunidad y sociedad donde se desarrollan. Estas enclavan los valores y la conducta, de quienes las dirigen y sus familias y el personal que las integra (Acosta, Molina, Andino, y Rodríguez, 2019).

Están incorporadas en procesos socioculturales que integran relaciones, competencias y valores en sus procesos de evolución- adaptación a la par de sus familia, colaboradores, clientes y proveedores, que favorecen entornos para el desarrollo regional-territorial. Por lo que es obligado abordar la fenomenología asociada a la permanencia de estas organizaciones.

Cabe mencionar que esta problemática ha sido abordada en los ámbitos académicos, empresariales y gubernamentales, asociando indistintamente el concepto de permanencia con el de continuidad organizativa, supervivencia y perdurabilidad (Lukason y Hoffman, 2015; Rivera, 2020; Rivero,

Ponce-De-León, 2019), sin tomar en cuenta determinadas precisiones conceptuales que son necesarias para un análisis más completo del tema. Esto, sin la existencia de un hincapié sobre aquel concepto. Los hallazgos de estos estudios atribuyen las causas tanto a factores internos como externos.

Así por ejemplo, Audretsch (1991) y Freeman, Carroll y Hannan (1983), vinculan el factor edad con la permanencia en el mercado, para evidenciar las dificultades que las micro empresas, enfrentan en cada etapa de su ciclo de vida. Kuilman, Vermeulen, y Li (2009), argumentan que hay mayor riesgo de comprometer la permanencia en las empresas jóvenes, no obstante otros, sugieren que en las empresas más longevas (Barnett, 1997; Lemens y Hannan, 2011). Johansson *et al.* (2020), desde la perspectiva de empresas familiares coinciden en afirmar que las longevas presentan mayor riesgo en la etapa de sucesión (Cisneros, Ramírez, y Hernández, 2011; Quejada y Ávila, 2017)

Sepúlveda y Gutiérrez (2016) aluden que la permanencia se relaciona inversamente a las deficiencias organizacionales, que a su vez provocan vulnerabilidad a factores contextuales (Alvarado, *et al.*, 2018; Fernández, Revuelto y Simón, 2018). No obstante, otros señalan que están relacionadas inversamente a factores geográficos del entorno (Fariñas y Huergo, 2015; Varona, Gismera, y Gimeno, 2014; Xu, Lu, y Gu, 2014).

Es posible distinguir tres ejes fundamentales, con perspectivas distintas (Herbane, 2019; Lukason y Hoffman, 2015; Niemimaa, Järveläinen, Heikkilä, y Heikkilä, 2019). Una perspectiva que sugiere que la mayor parte del destino de la organización depende del aprovechamiento de los recursos y capacidades internas de ésta, donde los recursos directivos son críticos para la continuidad organizativa (Alvarado, *et al.*, 2018; Fariñas y Huergo, 2015; Fernández, *et al.*, 2018; Montiel Campos, 2017; Moreno, Cuevas, y Michi, 2015; Sepúlveda y Gutierrez, 2016; Yin y Chen, 2018).

En el otro extremo la perspectiva determinista, que alude que las organizaciones hacen frente a condiciones contextuales y que, es muy poco o nada lo que éstas pueden hacer para permanecer (Abatecola, Belussi, Breslin, y Filatotchev, 2016; Hannan y Freeman, 1984; Kuilman *et al.*, 2009; Le-Mens, Hannan, y Pólos, 2011; Núñez y Moyano, 2004; Ortega-Argilés y Moreno, 2005; Varona, Gismera, y Gimeno, 2014; Xu, Lu, y Gu, 2014; Vest y Menachemi, 2017).

Una tercera perspectiva denominada integradora, que asume que ambas no son excluyentes, sino que una y otra presentan retos que tienen que hacer frente las organizaciones en pro de permanecer

en los entornos complejos actuales, por lo que integra éstas para explicar las causas de este fenómeno (Dupleix y Rébori, 2017; Heracleous y Werres, 2016; Herbane, 2019; Lukason y Hoffman, 2015; Mellahi y Wilkinson, 2004; Mukhtar S. *et al.*, 2012; Niemimaa *et al.*, 2019; Pérez, Céspedes, Martínez, y Antolín, 2017; Sudmeier-Rieux, 2014; Vivel-Búa, Lado-Sestayo, y Otero-González, 2019).

No obstante los estudios antes mencionados, las causas de la permanencia solo eventualmente han sido vinculadas a factores de liderazgo, pese a que ciertos hallazgos develan que el comportamiento de estas Pymes está ligado a las decisiones, comportamientos y preferencias de sus propietarios o directivos (Johansson, Karlsson, y Malm, 2020).

Por su parte, el estudio de las organizaciones ha dado lugar a amplias investigaciones desde distintas perspectivas y disciplinas que van desde las ciencias administrativas y sociales hasta la más recientemente la ecología. La literatura especializada es abundante, e integra diversos enfoques y perspectivas ((Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012; Rivas-Tovar, 2009; Robbins, Decenzo, y Coulter, 2013).

Las contribuciones de los autores y especialistas en este campo de estudio son cuantiosas y han proporcionado distintas teorías y enfoques de la administración, las cuales han originado el surgimiento de lo que Koontz y Weihrich (2012) llaman la “selva de las teorías administrativas”. Sin embargo, es posible abordarse bajo 3 paradigmas distintos: mecanicista, psicosociológico y antropológico. (Argandoña, 2007b; Pérez López, 1998). Cada uno de éstos incorpora características importantes a los anteriores. En la medida en que representan tres adaptaciones cada más complejas y completas de la organización. A la par de las investigaciones de la organización se ha estudiado al liderazgo y su influencia dentro de la organización.

La literatura especializada sobre liderazgo destaca por su basta complicación de variadas dimensiones, por lo que ha sido sujeto de revisiones y estudios contrastantes desde diferentes enfoques de las ciencias sociales (Bass, 1996, 1997; Bass y Bass, 2009; Blake y Mounton, 1982; Burns, 1978; Cardona, 2000; García Lombardía, Cardona, y Chinchilla, 2001; Salter, Harris, y MacCormack, 2014). Sin embargo, algunas perspectivas académicas coinciden en ciertas características conceptuales (Contreras y Castro, 2013; Ganga y Navarrete, 2014; Lupano y Solano, 2013; Northouse, 2007; Yukl, 2008).

Los estudios de liderazgo asociados a la función directiva, corresponden a determinados periodos de comportamiento de la organización. Por lo que su estudio también tiene correspondencia a los

tres grandes paradigmas de la organización: mecanicista, psicosociológico y antropológico (Caparas y Chinchilla, 2000; Cardona y Garcia, 2011; Pablo Cardona y Rey, 2008; Chinchilla y Cruz, 2011).

Por lo anterior, esta investigación se propone contribuir al conocimiento a través de la respuesta a las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son los factores de permanencia de las pymes de la elaboración de panadería y tortilla en Hermosillo Sonora?
2. ¿Cuáles son los factores de liderazgo de las pymes de la elaboración de panadería y tortilla en Hermosillo sonora?
3. ¿Qué diferencias existen en los factores de liderazgo de las pymes de Hermosillo Sonora entre las clases económicas de panaderías, tortillerías de maíz y de harina?
4. ¿Cómo se relacionan los factores de liderazgo de las pymes de elaboración de panadería y tortilla con la permanencia?

Todo lo dicho hasta ahora confirma que el progreso en la comprensión de este fenómeno depende, en parte, de la pertinencia de incorporar variables que reflejen la complejidad de las organizaciones y su entorno. Esto, como condición necesaria para contribuir en la atención de estrategias que atiendan los desafíos que enfrentan éstas para permanecer en condiciones de sostenibilidad.

1.1. Objetivos de la Investigación

El Objetivo general de la investigación es: Explicar los factores de permanencia y liderazgo de las Pymes de la industria de panadería y tortilla de Hermosillo, Sonora.

Los objetivos específicos son:

1. Caracterizar los factores de permanencia de la PYMEs de la rama económica de la elaboración de panadería y tortilla en Hermosillo, Sonora.
2. Caracterizar los factores de liderazgo de la PYMEs de la población de estudio.
3. Comparar los factores de liderazgo en las Pymes de las clases económicas de panadería, tortillerías de harina y maíz de Hermosillo Sonora

4. Asociar los factores de liderazgo con la permanencia de las PYMEs de la industria de productos de panadería y tortilla, en Hermosillo, Sonora.

1.2. Hipótesis:

Con base en lo expuesto anteriormente, se pretende contrastar en esta investigación las siguientes hipótesis:

H1. La permanencia de las Pymes de la rama económica de panadería y tortilla en Hermosillo Sonora está caracterizada por las variables: edad, tamaño, densidad de la población, cuota de mercado, concentración o saturación del nicho de mercado, innovación, segmento de enfoque de mercado, productividad laboral, rentabilidad, modelo de negocio y comportamientos heredados.

H2. Existen factores de liderazgo estratégico, social y personal en las Pymes de la rama económica de panadería y tortilla en Hermosillo, Sonora.

H3. Existen diferencias significativas de los factores de liderazgo entre las clases económicas de panadería, tortillería de harina y de maíz, de Hermosillo, Sonora.

H4. Los factores de liderazgo condicionan la permanencia de las Pymes de la rama económica de panadería y tortilla en Hermosillo, Sonora.

1.3. Metodología

La investigación que se llevó a cabo fue de tipo explicativo. Mediante un diseño no experimental, transversal, a través de muestra aleatoria estratificada por tamaño de empresa y tipo de actividad. Se extrajo una muestra estratificada para poblaciones finitas (Sierra-Bravo, 2001), a partir de un universo de 1593 unidades de la rama económica de panaderías y tortillerías de Hermosillo, Sonora. Aleatoriamente se eligieron 180 establecimientos formalmente establecidas, caracterizados por mantener operaciones ininterrumpidas en un periodo mayor o igual a tres años al momento de la aplicación de la encuesta. El instrumento fue aplicado a propietarios o gerentes de las Pymes de la

población de estudio. Los datos adquiridos fueron capturados y analizados mediante el software estadístico SPSS en su versión 25. El procedimiento estadístico, que se siguió, tuvo la siguiente secuencia (Hair *et al*, 1999).

- Análisis factorial exploratorio con punto de corte de 40., a través del método de rotación Oblimín y máxima verosimilitud.
- Evaluación de consistencia interna por dimensión mediante Alfa de Cronbach.
- Análisis factorial por cada dimensión de liderazgo: personal, social y estratégico. Esto previo a la verificación del gráfico de representación espacial y sedimentación para constatar la separación de éstas.
- Identificación de las capacidades discriminantes de los factores resultantes, a través del Análisis Discriminante. Comprobación de la igualdad de las matrices de covarianza, mediante la prueba M de Box. Evaluación de la significancia entre las variables independientes utilizando el análisis de Lambda de Wilks.
- Comprobación de la existencia de diferencias entre las poblaciones existentes, para lo cual se utilizaron la prueba t de Student para muestras independientes y ANOVA de una vía.
- Selección de las variables que mayormente predicen la permanencia, utilizando el análisis de regresión logística.
- Valoración de ajuste de los datos y comparación de los resultados a través de la integración de dos modelos.

1.4. Estructuración del Documento

Este documento se organiza en ocho capítulos. En el primero se explica de manera general el problema de investigación, la hipótesis, los objetivos y metodología. En el capítulo dos, se presentan las aproximaciones al estudio de la permanencia con una revisión del estado del arte del objeto de estudio.

En el tercer apartado se presenta una revisión de la literatura relacionada a la organización y función directiva en la administración. Donde se exponen los estudios de la organización y el liderazgo a través de tres grandes paradigmas de estudio: antropológico, psicosociológico y antropológico.

En el cuarto capítulo, se presenta la metodología utilizada y la descripción de los métodos estadísticos y procedimientos de análisis utilizados para cada objetivo de la investigación. En el capítulo cinco, se exhiben los resultados obtenidos por cada uno de los objetivos de este estudio y se muestra la validación de las hipótesis.

En la sexto, se discuten las principales contribuciones, conclusiones y en el séptimo y octavo, se presentan conclusiones y algunas recomendaciones para futuras investigaciones, respectivamente. Por último se muestran las referencias bibliográficas.

2. APROXIMACIONES DE LA PERMANENCIA ORGANIZACIONAL

En la actualidad las organizaciones están atravesando una situación crítica, que tiende a comprometer seriamente su permanencia. La literatura señala que los factores que explican esta situación es una combinación de causas externas e internas (OIT, 2015). La unión de estos factores ha provocado el cierre de miles de organizaciones y la destrucción de cientos de miles de puestos de trabajo (Cantarero Sanz, 2013)

La permanencia de las organizaciones representa un tema de preocupación, entre otras, para la academia, la economía y la política. En diversos estudios empíricos e investigaciones teóricas, se ha asociado el concepto de permanencia con el de supervivencia, sobrevivencia, perdurabilidad, longevidad. Esto, sin la existencia de un hincapié sobre aquel concepto y los factores que lo favorecen en las organizaciones (Rivera y Gonzalez, 2020).

Desde la Economía, los estudios o investigaciones relacionados a las PYME se presentan generalmente desde la óptica de la supervivencia empresarial, generalmente debido a las dificultades que han enfrentado en su desarrollo, sobre todo durante las últimas décadas, y la importancia que este tipo de empresas representa para la economía.

Vázquez (2005) y Dávila, Layrisse, Lizano, Riojas y Urbina (2014), aluden que de manera general los estudios apuntan que son tres causas principales para que una empresa de menor tamaño fracase (1) desconocimiento del negocio que se emprende; 2) gestión inadecuada con deficiencias para el análisis del entorno económico financiero; 3) limitación para acceder al financiamiento por la deficiente preparación de la estructura administrativa (Tan *et al* 2007; Morales 2011; Esparza, Monroy y Granados 2012).

Sepúlveda, Rivillas y Gutiérrez (2016) argumentan que en la etapa de emprendimiento de las pymes, el ecosistema más favorable para la creación y el desarrollo de la empresa se compone de seis dimensiones: Políticas, Finanzas, Cultura, Servicios, Capital Humano y Mercados (Cuadro. 4).

Cuadro 4.
Factores externos según Isenberg.

FACTORES EXTERNOS	
Políticas	Que incentiven las actividades emprendedoras, con beneficios fiscales y facilitación del acceso al financiamiento
Finanzas	Que faciliten el acceso al financiamiento y mediante finanzas para consolidar el proceso emprendimiento.
Cultura	El fomento de una cultura emprendedora que resalte las características de región e incentive sus capacidades y habilidades.
Servicios	Apoyo legal, laboral, fiscal, tecnológico y de mercado. Así como infraestructura de energía, transporte y telecomunicaciones
Capital Humano ¹	Desarrollo de competencias específicas para el emprendimiento, son aspectos fundamentales debido a que se convierten en elementos claves que generan diferenciación y conducen a logros.
Mercados	Facilidad para establecer redes de negocios en la región y país que contribuyan a consolidar el sistema.

Fuente: elaboración propia a partir de Sepúlveda Rivillas y Reina Gutiérrez (2016).

En este contexto, Angelelli y Llisterri (2003) sustentan la existencia de una relación positiva entre el crecimiento económico y la tasa de nacimiento de empresas. Sugieren que ésta impulsa la productividad, la innovación, la generación de empleos y por ende el fortalecimiento empresarial. Los empresarios representan la pieza básica para la creación y desarrollo de organizaciones en una comunidad. Se resalta la capacidad del empresario para aprovechar las oportunidades de negocio, a través de decisiones para asignar recursos y poner en marcha la organización (Montiel Campos, 2017). Se reconoce que el proceso requiere de trabajo arduo en la incubación y el desarrollo de esta, en donde interviene la creatividad e innovación para adecuar los productos a los mercados cambiantes.

¹ Cabe hacer la aclaración de que Isenberg (2010) considera al Capital Humano como un factor externo, haciendo referencia únicamente a la preparación del emprendedor, sin considerar a los trabajadores, cuestión con la cual esta investigación difiere.

Otras investigaciones han intentado explicar la permanencia y los factores que la influyen (Kelvey y Aldrich, 1983; Moreno, Cuevas y Michi, 2015; Sepúlveda y Gutierrez, 2016). Sus principales conclusiones sugieren fortalezas o deficiencias organizacionales, que a su vez provocan que la permanencia se vea impactada por los factores contextuales. No obstante, otros señalan lo contrario, que los factores ligados a las causas de desaparición de las organizaciones están relacionadas a factores del entorno y locación geográfica donde se desarrolla

Para llevar a cabo estos estudios se han configurado dos posturas: estudios geográficos y no geográficos (Segarra y Callejón 2001). Ambos han enfrentado dos tipos de restricciones: a. la expansión de un universo de organizaciones caracterizado por su heterogeneidad y b. La dificultad de disponer de bases de datos longitudinales individuales.

El primer grupo de restricciones ha sido superado con la implementación de métodos de disección del stock de organizaciones de conformidad con factores como su sector de pertenencia o tipo de industria, tamaño, edad, entre otros, (Ortega-Argilés y Moreno, 2005). En relación con el segundo grupo, la solución es abordada a partir de las aportaciones de autores como Hall (1987), Evans (1987) y Dunne *et al.* (1988 y 1989), quienes alentados por la disponibilidad de instrumentos novedosos, como tablas de vida y modelos de duración (Ortega 2005), sentaron las bases para el análisis del desempeño competitivo de las organizaciones, apoyados en los procedimientos metodológicos biométricos.

Ante esas visiones tan discrepantes, es posible identificar tres perspectivas distintas en la literatura:

- 1) Una que afirma que la mayor parte del destino de la organización depende de la elección estratégica de sus dirigentes, generalmente basada en recursos y capacidades internas de la organización (Mellahi y Wilkinson, 2004; Sepúlveda y Gutiérrez, 2016; Cortez, 2015; Bansal y Roth, 2000; Fariñas, 2002).
- 2) En el otro extremo la perspectiva determinista, que alude que las organizaciones hacen frente a condiciones contextuales y que, es muy poco o nada lo que éstas pueden hacer para sobrevivir (Campos *et al.*, 2000; Carroll, 1985; Dupleix y Rébori, 2017; Freeman y Hannan, 1977, 1984 y 1989; Le-Mens *et al.*, 2011; Ortega y Moreno, 2005; Beer *et al.*, 2005; Porter, 1996; Perez, 2017)
- 3) Una tercera, que integra ambas perspectivas, asumiendo que éstas no son excluyentes, sino que ambas presentan retos para las organizaciones en pro de permanecer en los entornos complejos actuales (Lukatson y Hoffman 2015 Heracleous y Werres, 2016; Niemina, 2019, Herbane, 2019; Vivel-Bua, 2019).

Cuadro 5.
Estudios de permanencia de las organizaciones

Autor(es)	Año	Título	País
Hrebiniak And Joyce	1985	Organizational Adaptation: Strategic choice and environmental determinism	New york
David B. Audretsch	1991	New-firm survival and the technological regime	Estados Unidos
Liiann Ricketts Gaskill, Howard E. Van Auken, And Ronald A. Manning	1993	A factor analytic study of the perceiveo causes of small business failure*	Estados Unidos
Jose Moyano Fuentes	2001	Nuevos modelos de competencia en ecología organizativa: análisis empírico en la industria de extracción de aceite de oliva en la provincia de Jaen, 1944-1998	Chile
Fuentelsaz, Gomez y Polo	2004	Aplicaciones del análisis de supervivencia a la investigación en economía de la empresa	España
Kamel Mellahi And Adrian Wilkinson	2004	Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework	Estados Unidos
Jaramillo Naranjo Olga Lucía	2005	Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa expo Pyme de la universidad del norte en los sectores de confecciones y alimentos	Colombia
Cáceres Carrasco y Romero	2006	Empresarios versus propietarios de pequeños negocios: una Aproximación basada en el tamaño empresarial	Valladolid, España
Cadena, Guzmán y Rivera	2006	¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial?	Argentina
Roberto Álvarez y Sebastián Vergara	2007	Sobrevivencia en Pymes en Chile: ¿Ha Cambiado A Través Del Tiempo?, ¿Difiere Por Industrias?	Chile
Julieta Ojeda Gómez	2008	La cooperación empresarial como estrategia de las pymes del sector ambiental	Mexico
Revuelto Taboada y Fernández Guerrero	2009	Análisis y resultados de un modelo de evaluación, apoyo y mejora de proyectos empresariales impulsados por jóvenes emprendedores	España
Jiménez, Domínguez Y Martínez Castro	2009	Estrategias y competitividad de los negocios de artesanía en México	Mexico
Jeroen G. Kuilman Eivar Vermeule	2009	The consequents of organizer ecologies: a logical formalization	China
Elba Ramirez, Margot Cajigas Romero y Pedro Jimenez Estévez	2011	Colectivos de inversión Empresarial: una opción hacia el desarrollo local	Colombia
Jaroslav Ropega	2011	Las razones y los síntomas del fracaso en la pyme	Europa
Lemens y Hannan	2011	Founding conditions, learning, and organizational life chances: age dependence revisited	New york
Carlos Fong Reynoso	2011	La teoría de recursos y capacidades: un enfoque contemporáneo en la gestión empresarial	Mexico
Matheus Fontella	2011	Sociología económica: compilación comentada de obras de intereses en 122 temas	Brasil

Vanegas Y Botero	2012	Eficiencia energética en microempresas de medellín: un estudio de valoración de barreras	Colombia
Cervantes y Gallardo	2012	Permanencia de pymes: estrategias de viabilidad y riesgos	Mexico
Cantarero, González Y Puig	2013	El efecto “economía social” en la supervivencia empresarial	España
Maria Luisa Saavedra, García Cindy Orieta Milla Toro, Blanca Tapia Sánchez	2013	Determinación de la competitividad de la pyme en el nivel micro: el caso del Distrito Metropolitano, México	Mexico
Mukhtar, Murtala, Kamariah, Nasiru, Johnson, Muhammad y Kura	2013	El efecto mediador entre algunos determinantes del desempeño de las pymes en nigeria	Nigeria
Nava Villarreal Alberto	2013	Evolución y cambio de la organización y su administración	Mexico
Sanchez Barajas Genaro	2013	“competitividad regional de las empresas manufactureras de mexico: 1999-2009”	Mexico
Castillo y Girón	2014	Cuantificación de la importancia del fondo nacional de garantías En la movilización de créditos a las pymes	España
Escandón y Hurtado	2014	Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia	Colombia
Ayup-González y Calderon-Monge	2014	Señales de valor de marca de las franquicias en México. Su efecto en el crecimiento del sistema franquiciador	Mexico
Varona, Gismera y Gimeno	2014	Supervivencia de las empresas según indicadores empresariales. Modelo lineal mixto con datos de panel, periodo 2004 al 2008, caso de españa	España
Abhirup Chakrabarti	2014	Organizational adaptation in an economic shock: the role of growth reconfiguration	Canadá
Michelle Taxis Flores, Martín Ramírez Urquidy y José Gabriel Aguilar Barceló	2015	Microempresas de base social y sus posibilidades de supervivencia	Baja California, México
Fariñas y Huergo	2015	Demografía empresarial en españa: tendencias y regularidades	España
Lukason Oliver y Hoffman Richard C.	2015	Management in firms and organizations	Estonia y Estados Unidos
Alessandro Minichilli, Marina Brogi And Andrea Calabro	2015	Weathering the storm: family ownership, Governance, and performance throught the financial and economic crisis	Venezuela
Heracleous Y Werres	2015	On the road to disaster: strategic misalignments and corporate failure	Varios países
Brahim Herbane	2015	Threat orientation in small and medium-sized enterprises understanding differences toward acute interruptions	Reino Unido
Gaël Le Mens, Michael T. Hannan, László Pólos	2015	Organizational obsolescence, drifting tastes, and age dependence in organizational life chance	Estados unidos
Chris Marquis	2015	Institutional Strategies In Emerging Markets	Reino Unido
OIT	2015	Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo	Ginebra

Olea-Miranda, Contreras Y Barcelo-Valenzuela	2016	Las capacidades de absorción del conocimiento como ventajas competitivas para la inserción de pymes en cadenas globales de valor	Mexico
Edwin Tarapuez, Beatriz Elena Guzmán y Ramiro Parra Hernández	2016	Estrategia e innovación en las MiPymes colombianas ganadoras del premio innova 2010-2013	Colombia
Amir Goldberg, Michael T. Hannan, Balázs Kovács	2016	What does it mean to span cultural boundaries? Variety and atypicality in cultural consumption	Estados Unidos
Gutiérrez, Sepúlveda Y González	2016	Análisis semi paramétrico de los factores asociados a la sostenibilidad de los emprendimientos	Colombia
Monterroso	2016	Competitividad y estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones	Argentina
Chatzoglou Dimitrios Chatzoudes	2016	Factors affecting e-business adoption in SMEs: an empirical research	Estados Unidos
Amir Goldberg, A Michael T. Hannan And Balázs Kovács	2016	What does it mean to span cultural boundaries? Variety and atypicality in cultural consumption	Estados Unidos
Ganga, Pedraja, Quiroz Y Rodríguez	2017	Isomorfismo organizacional (io): breves aproximaciones teóricas y algunas aplicaciones a la educación superior	España
Molina, Botero Y Montoya	2017	Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva	Colombia
Miguel Pérez Valls, José Céspedes Lorente, Javier Martínez Del Río And Raquel Antolín López	2017	How organizational structure affects ecological responsiveness	España
Joshua R. Vest Nir Menachemi	2017	A population ecology perspective on the functioning and future of health information organizations	Estados Unidos
Maria Dolores Dúplex y Alfredo Rebori	2017	La estrategia y la transformación de firmas en declive: revisión se la literatura de los últimos 15 años	España
Elías Alvarado Lagunas, Mario César Dávila Aguirre And Manuel Alexis Vázquez Zacarías	2018	Factors that influence the continuity and survival of a micro-business in mexico	Mexico
Najda-Janoszka Marta And Gancarczyk Jacek	2018	Addressing the challenges of industrial transition processes – the case of photovoltaics industry	Polonia
Rafael Fernández Guerrero, Lorenzo Revuelto Taboada y Virginia Simón Moya	2018	Supervivencia de empresas sociales de nueva creación. Un enfoque basado en el análisis cualitativo comparativo FSQC	España
Juelin Yin, Huan Chen	2018	“Dual-goal Management in Social Enterprises: evidence from china”,	China
Brahim Herbane	2019	Rethinking organizational Resilience and Strategic renewal in SMES	Estados Unidos
Vivel-Búa, M	2019	Influence of firm characteristics and the environment on hotel survival across SMEs segments during the 2007–2015 period	España
Niemimaa M.	2019	Business continuity of business models: evaluating the resilience of business models for contingencies	Finlandia

Fuente: elaboración propia.

2.1. Perspectiva de la Dependencia de la Elección Estratégica

Esta perspectiva sustenta que la elección estratégica de los dirigentes determina la productividad y permanencia de las organizaciones. Sugiere que el comportamiento empresarial es determinado por las decisiones tomadas por éstos. Así los estudios bajo la perspectiva de la dependencia de la elección estratégica asumen que la permanencia es consecuencia de la actividad de los gerentes. Por lo tanto, se enfatiza en la importancia de los factores internos de la empresa como la estrategia, toma de decisiones, en general recursos y capacidades como experiencia de los empresarios, identidad organizacional, gestión financiera, conocimiento del entorno y del mercado, diferenciación, percepciones e inercia organizacional.

Por lo general los estudios bajo esta perspectiva provienen de la psicología organizacional y la administración (Mellahi y Wilkinson, 2004; Sepúlveda y Gutiérrez, 2016; Cortez, 2015). Estos, argumentan que los factores internos como el tamaño, el crecimiento, el nivel de endeudamiento, entre otros, son factores recíprocamente influidos por el mercado, la cultura, los servicios, las finanzas, las políticas y el capital humano que inciden en la permanencia o mortalidad de las organizaciones (Sepúlveda y Gutierrez, 2016).

Por lo general los estudios bajo esta perspectiva sugieren que las decisiones orientadas a la diferenciación de productos, economías de escala, patentes innovadoras, entre otras, actúan como barreras de entrada para la supervivencia de ciertas organizaciones y mejoran la permanencia de otras. Las decisiones o estrategias orientadas a reducciones de precios son quizás las más comunes. Cabe hacer mención que Bain (1956) identificó cuatro tipos de estrategias de permanencia que funcionan también como barreras para las nuevas empresas: economías de escala (costos fijos), costos de producción por patentes innovados, diferenciación de productos y capital necesario (Ortega-Argilés y Moreno, 2005).

Por su parte Bansal & Roth,(2000) afirman, que las decisiones orientadas a cambios en los recursos y capacidades internas como: mejora de productos, procesos y políticas de la empresa, aprovechamiento de recursos como energía, generación, tratamiento de residuos, impactan positivamente en la continuidad organizativa y la sostenibilidad.

Fariñas & Huergo (2015) señalan que la rentabilidad en una población tiene una repercusión positiva en la entrada de nuevas empresas y por el contrario la intensidad innovadora del sector

tiene una repercusión negativa. Por lo que resaltan la generación de valor como factor indispensable para el mejor desempeño de la organización y su permanencia. Otros estudios señalan la relación de la ausencia de ventajas competitivas (generación de valor) con el fracaso de las organizaciones (Beer *et al.*, 2005; Miles y Nieve, 1984; Powell, 1992; Porter, 1990).

2.2. Perspectiva Determinista.

Los estudios con base en esta perspectiva tratan a las organizaciones como sistemas con fuertes limitaciones en la capacidad de adaptación y la velocidad de respuesta, debido a su nivel de complejidad. Sugieren que estas limitaciones favorecen los procesos de selección o adaptación de las organizaciones a su entorno. Por lo general establecen una analogía con la concepción darwiniana de el origen de las especies trasladándola al ámbito organizacional (Hannan y Freeman, 1977). Aluden que de manera similar a lo que ocurre en el medio ambiente conformado por individuos de diferentes especies, sucede en el medio organizacional donde las distintas características (giro, tamaño edad, tamaños, etc.) son factores de supervivencia, -en semejanza a las especies en el medio natural-, que dependen de su capacidad de adaptación a través de cambios graduales (evolución y adaptación).

La Teoría de la Ecología Organizacional, destaca la influencia de selección natural², sobre el proceso de adaptación de las organizaciones al entorno. El foco de atención de esta teoría es el análisis de las particularidades del entorno y su influencia en la sobrevivencia y muerte de las organizaciones (Singh y Lumsden, 1990). Esta perspectiva, sustenta a través de modelos evolutivos que los procesos de selección natural definen la adaptación de la población ante variaciones ambientales. Debido a esto se ha desarrollado nuevos modelos para analizar, la supervivencia de

² Hannan y Freeman (1984) explican la selección como el excedente de nacimientos sobre las muertes de organizaciones

las organizaciones, en contextos de elevadas tasas de mortandad, características de determinados sectores productivos (Greene, 2012).

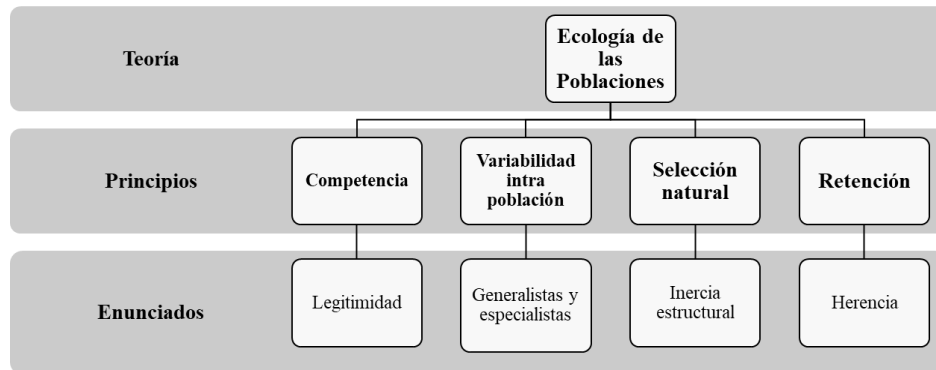


Fig. 1. Principios básicos de la teoría de la Ecología Organizacional.

Fuente: elaboración propia con base en: Hannan y Freeman (1977, 1983, 1984, 1989 y 1992).

El enfoque de la Ecología Organizacional se sustenta en cuatro supuestos (Fig. 1.): a. la lucha por la supervivencia, b. variabilidad intrapoblación, c. la selección natural y d. la retención (Carroll, 1985; Freeman, Carroll, y Hannan, 1983; Hannan y Freeman, 1989; Moyano, 2001; Singh y Lumsden, 1990).

2.2.1. Competencia.

Este principio es utilizado para sustentar la noción de la lucha por la supervivencia o competencia, en el sentido de que las organizaciones fracasan porque otras son más exitosas en su esfuerzo por obtener recursos esenciales. A medida que los recursos de la población disminuyen, la competencia se intensifica (Hannan y Freeman, 1977).

Con base en esta perspectiva, se configura un modelo de competencia donde la naturaleza de los procesos de crecimiento se determina por el espacio existente entre la proporción de recursos de una población contra los disponibles en el entorno en un momento dado. De esta forma, dos poblaciones entran en conflicto al incrementar el número de recursos en una de ellas, mientras que disminuye proporcionalmente en la otra. Nuñez y Moyano (2004), afirman cuando la densidad

poblacional es baja, el crecimiento puede llegar a ser exponencial. En ese contexto de competencia, la tasa de crecimiento tenderá a cero.

2.2.1.1. Legitimidad. Este supuesto establece que la legitimidad³ de la organización puede incidir positivamente en su permanencia (Meyer y Rowan, 1977). Se afirma que las organizaciones en su etapa de emprendimiento carecen de legitimación y ante la presencia de densidad, suelen presentar dificultades de acceso a los recursos necesarios para dar continuidad a sus operaciones. En un escenario de baja densidad la legitimación de la organización es más rápida. Por el contrario, cuando el número de organizaciones es elevado, la legitimación se aletarga. En esta lógica, la probabilidad de muerte actúa en función inversa a la legitimación, en tanto que la probabilidad de muerte frente a un escenario de competencia es creciente (Núñez y Moyano, 2004)

Barnett (1997), por su parte sostiene que la competencia es más leve cuando la población legitima organizaciones de gran tamaño en su mayoría y se intensifica en las poblaciones de mayor antigüedad.

2.2.2. Variabilidad Intra-población o Unicidad.

Este principio destaca las diferencias morfológicas y de comportamiento entre las organizaciones de una misma población. Hace referencia tanto a las diferencias entre estructuras funcionales y mecanicistas, como entre las prácticas gerenciales. Aborda la importancia del ajuste de la estrategia de la organización al nicho de mercado, distinguiendo en estrategias especialistas y generalistas.

Una estrategia especialista sugiere que la organización desarrolla pocas capacidades porque se orienta a una cierta área, mientras que una estrategia generalista, se presentará cuando la

³ Aceptación colectiva para llevar a cabo una acción

organización desarrolla muchas capacidades, debido a que se orienta a muchas áreas (Hannan y Freeman, 1977).

Con base en el modelo de destrucción masiva de Schumpeter (1942) y Mansfield (1962), esta perspectiva sugiere que el tamaño de la organización influye en la posibilidad de sobrevivir y la capacidad de crecimiento. Ortega-Argilés y Moreno (2005), afirman que la fuerte concentración de la estructura del mercado hace que se adopte una estrategia de competencia diferente que influye directamente en los resultados y supervivencia de la organización.

2.2.2.1. Especialistas y Generalistas. La continuidad de cambios en el entorno obliga a la organización a elegir entre una u otra estrategia, en función de las capacidades que deba desarrollar para atender el área o áreas a las que se oriente. Cuando la variabilidad ambiental o frecuencia de cambios es limitada, la estrategia más conveniente es la generalización, en tanto, esta es elevada, la estrategia idónea será la especialización (Hannan y Freeman, 1977). El concepto de saturación del nicho, introducido por Moyano (2001), establece la diferencia entre la demanda potencial de recursos de la población⁴ y el volumen de los recursos⁵ disponibles en el nicho. Contribuye a corroborar el supuesto de que la igualdad en el tamaño de las organizaciones y su elevado stock, inciden en la creación de escenarios de fuerte presión competitiva.

2.2.3. Principio de Selección Natural.

En la visión darwiniana de la selección natural, las especies más fuertes se adaptan con éxito a las necesidades cambiantes de su hábitat, en tanto que aquellas que no logran adaptarse a los cambios

⁴ Demanda potencial es medida por la masa poblacional

⁵ Volumen de recursos existentes es medido por el tamaño de la masa poblacional

de su entorno no sobreviven. El proceso de adaptación puede gestar pequeños cambios en una especie a través de varias generaciones, (microevolución), o bien generar especies nuevas (macroevolución). De manera análoga la teoría de la ecología organizacional aplica la premisa de la selección natural en las organizaciones. El comportamiento de una clase de organización con su medio ambiente lo denomina *inercia estructural*. Hannan y Freeman (1984), sugieren, que cuando la velocidad de reorganización es más lenta que los cambios del entorno, es síntoma de una alta inercia, mientras que cuando la situación es opuesta, es síntoma de una baja inercia.

2.2.3.1. La Inercia Estructural. Esta, aplicada a la selección de estrategias de crecimiento de las poblaciones supone que un rápido crecimiento se manifiesta cuando las organizaciones presentan una baja resistencia a las adversidades y por el contrario, un crecimiento lento presume un ambiente hostil con alta resistencia por parte de las organización (Freeman y Hannan, 1989). En función de esa relación con el entorno, las organizaciones cualificarán en mayor o menor medida para permanecer, dependiendo la resistencia a las adversidades, la adaptación al entorno y el uso de los recursos y capacidades (McKelvey, B; Aldrich, 1983).

La inercia estructural elimina las organizaciones inadecuadas, e impulsa la permanencia de las adecuadas, debido a que la rigidez que impide permanecer a algunas favorece a otras (Campos, Carro, Duran, y Fernández, 2000).

En esta perspectiva la permanencia no solo está en función de las variables externas asociadas a la densidad, además de utilizar variables básicas de edad y tamaño de la organización incorpora factores internos como es la estructura interna que las empresas deben crear al arrancar para formular nuevas rutinas y que suponen aprendizajes onerosos (Hannan y Freeman, 1984).

2.2.4. El Principio de la Retención

Las organizaciones transmiten por herencia aquellas características que les han permitido tener éxito. Este principio deriva de la selección natural y parte del supuesto que las cualidades que se heredan entre los individuos llevan a la evolución, por lo que hace una analogía al aplicarlo a las

organizaciones para evidenciar que éstas heredan determinadas características que pueden ajustar su capacidad de adaptación al entorno en el que otras organizaciones fueron eliminadas. Ayuda a esta retención la difusión de conocimientos, procedimientos, la estandarización y formalización de tareas y procesos (Meyer y Rowan, 1977).

2.2.5. Relación Entorno Organización

Los estudios en esta perspectiva abordan la relación entorno-organización a través de tres estadios o niveles de exploración: El primer nivel corresponde a la organización individual que comprende el análisis de los procesos de interacción con su entorno. El segundo, aborda las interacciones entre organizaciones a escala poblacional. Un tercer nivel incorpora la complejidad de interacciones entre poblaciones concurrente en un sistema más amplio (Amburgey y Rao, 1996).

2.2.5.1. Procesos Internos con el Entorno. El análisis de los procesos internos de la organización con su entorno muestra las oportunidades de adaptación de las organizaciones. Las fuerzas inerciales transfiguran la vida de las organizaciones, a través de la edad, el tamaño y la complejidad de la estructura. Estas fuerzas de inercia surgen tanto de factores internos: la estructura y estrategia (marketing, productividad, tecnología y objetivos principales), como por factores del entorno donde se desarrolla la actividad (Campos *et al.*, 2000; Nuñez, y Moyano, 2004).

De esta manera, los procesos de adaptación de las organizaciones obedecen en parte a la estrechez o engranaje entre las intenciones individuales de las organizaciones y los resultados. La diversidad de intereses entre los miembros, la incertidumbre sobre procesos y objetivos influye en la capacidad de adaptación de éstas.

Cada organización tiene vida propia, aprende a anticipar el futuro y adoptar estrategias en consecuencia. Por lo tanto, la estructura de *aprendizaje e innovación* aumenta la posibilidad de supervivencia de las organizaciones que responden acorde a los patrones del entorno (Lederman, Messina, Pienknagura, y Rigolini, 2014). Al respecto, Guerrero *et al.* (2018), sugiere que los conocimientos y habilidades del emprendedor combinado con las indispensables dosis de

creatividad, condición necesaria , aunque no suficiente, para la innovación pueden llevarle al éxito donde otros fracasaron aunque cuenten con mayor dotación inicial de recursos.

Otro de los procesos internos de la organización con el entorno, es el *de retención o herencia*. Las organizaciones que tuvieron éxito retienen características y las transmiten a generaciones sucesivas, como parámetros internos que les ayudan a solucionar problemas eliminados por sus antecesores. Esto, con el objetivo de ajustarse al entorno para permanecer en el mercado (Barnett, 1997; McKelvey y Aldrich, 1983; Meyer y Rowan, 1977; Singh y Lumsden, 1990^a; Zamora y Pena, 2007). Moyano (2001), afirma que las organizaciones tratan de retener las características que les fueron beneficiosas, traspasando conocimientos y habilidades a sus empleados. De la misma forma que formalizan y estandarizan procedimientos (Herencia).

2.2.5.2. Interacciones entre Organizaciones a Escala Poblacional. La permanencia de las organizaciones se ve impactada por la variabilidad intra población de los niveles de concentración y especialización de las organizaciones (Campos *et al.*, 2000; Carroll, 1985; Freeman y Hannan, 1989; Singh y Lumsden, 1990; Xu, Lu, y Gu, 2014). El índice de concentración a menudo muestra la distribución de organizaciones en proporción a su tamaño. Las poblaciones con índices de concentración estables, pero con un conjunto cambiante de empresas dominantes muestran diferentes resultados en relación con su permanencia en el mercado, en tanto aquellas con un grupo estable de empresas dominantes (Brittain y Freeman, 1980).

Los estudios a este respecto se han orientado a examinar poblaciones completas de organizaciones y las formas en que cambian con el tiempo (Álvarez y Vergara, 2007; Fernández, *et al.*, 2018; Moyano, 2001; Najda-Janoszka y Gancarczyk, 2019; Xu, *et al.*, 2014). Tales factores distinguen los análisis organizacionales de los análisis estrictamente económicos, debido a que estas organizaciones parecen tener diferentes estructuras y seguir diferentes estrategias organizativas.

Ciertas organizaciones emprenden una variedad de actividades (diversificación) dentro de la industria local que en conjunto conducen a una parte sustancial del mercado en general o subpoblación, en contraste, otras se enfocan en ciertos productos o nichos de mercado, que conforman subpoblaciones.

Esta distinción es un factor que impacta en la permanencia de las organizaciones. (Álvarez y Vergara, 2007; Varona, Gismera, y Gimeno, 2014; Xu, *et al.*, 2014).

2.2.5.3. Interrelación entre Poblaciones. La comprensión de los complejos fenómenos de interacción que operan simultáneamente entre las organizaciones y las poblaciones integra el nivel de análisis inter poblacional para mejorar su entendimiento. En este nivel se consideran los anteriores adicionando la *legitimidad* que se asocia con el crecimiento de una población organizacional.

De esta forma, el tamaño de las organizaciones y la población están estrechamente relacionadas, porque una forma común proporciona coherencia a la población de ese tipo de organizaciones (Hannan y Freeman, 1989). Las empresas de subpoblaciones con mayor estatus de membresía pueden transferir legitimidad a las subpoblaciones con menor condición de miembro (Kuilman, Vermeulen, y Li, 2009).

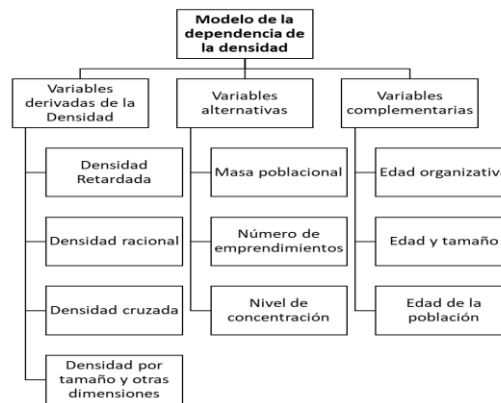


Fig. 2. Mapa conceptual sobre el modelo de dependencia de la densidad.
Fuente: Retomado de Moyano (2001)

Para explicar este proceso inter poblacional entre la influencia de la legitimidad y la competencia de las organizaciones sobre las tasas de la población, se han desarrollado modelos con base en la *densidad poblacional*, con algunas variantes. Moyano (2001), presenta un análisis de los diferentes modelos (Figura 1.) desarrollados a partir de la dependencia de la densidad y una recopilación de las pruebas de estos.

Hannan y Freeman (1998), con base a su modelo logístico sugieren que de manera alternativa los indicadores de competencia y legitimación pueden explicar la sobrevivencia organizacional en la complejidad del entorno ante la problemática de identificar los elementos del que influyen específicamente en esta.

2.2. Perspectiva Integradora

La perspectiva integradora, asume que tanto la elección estratégica como la determinista no son excluyentes. Ambas, presentan retos para las organizaciones en pro de permanecer en los entornos complejos actuales (Mellahi y Wilkinson, 2004; Lukatson y Hoffman 2015). Los estudios bajo esta perspectiva presentan predicciones para estimar la sobrevivencia, crecimiento y madurez de las organizaciones.

Por lo general, asocian la permanencia con actividades empresariales, experiencia de los directivos, capital social como capacidades de decisiones sobre planificación, ubicación y redes y capacidades de recuperación (Herbane, 2019, Ropega, 2011). Con el argumento principal, que las contingencias ambientales que amenazan a las organizaciones requieren de decisiones estratégicas que consideren los riesgos del entorno para gestionar la crisis y brindar continuidad a la organización (Sudmeier-Rieux, 2014).

En general los estudios bajo esta perspectiva proponen que la comprensión de las posibles causas de las crisis del entorno y la acción por parte de los empresarios pueden fortalecer la continuidad organizativa. De esta forma vinculan factores relacionados con el liderazgo a la permanencia.

Robbins *et al.* (2013), afirman que la permanencia de una organización depende en mayor medida, de la calidad del liderazgo. Resalta el rol del directivo como factor que potencializa las posibilidades de sobrevivencia, crecimiento y desarrollo, a través de la generación de valor y diseño y selección de entornos internos y externos respectivamente, que favorezcan un mejor desempeño de la organización.

Por su parte Contreras y Castro (2013), sugieren que la multiplicidad e influencia de las variables del liderazgo, hace necesario realizar abordajes integrales que permitan comprender las interrelaciones. Con el objetivo de aportar en este vacío, e identificar una escala de liderazgo en Pymes.

2.3.1. El Liderazgo como Variable de la Permanencia

Diversos estudios concluyen de manera general que la mortandad de las organizaciones se vincula

con factores relacionados al liderazgo (Cuadro. 6). Algunos afirman, que el fracaso de las organizaciones puede ser provocado por desalineaciones estratégicas entre la organización y el entorno (Heracleous y Werres, 2016). Otros, sostienen que el papel del directivo es un factor importante para la permanencia, puesto que es función de este, participar activamente en el diseño de ambientes internos y externos para propiciar un mejor desempeño de la organización en el mercado (Johansson, Karlsson, & Malm, 2020; Northouse, 2020).

Cuadro 6.
Relación de mortandad de las organizaciones con factores de liderazgo

Autor(es)	Año	Causas de Mortandad de las organizaciones	Factores de Liderazgo relacionados
Arias, Jung y Peña	2015	Manejo ineficiente del crecimiento del negocio.	Visión de Negocio y Organización, Orientación al cliente
OIT	2015	Falta de acceso a la financiación, a la energía eléctrica y la competencia de las empresas informales.	Gestión de recursos, negociación, gestión de la información, toma de decisiones, entre otras
Dávila <i>et al</i>	2014	Falta de indicadores, Planeación deficiente, Problemas en la ejecución, estructura organización inadecuada, conflicto con accionistas, mal manejo del tiempo e información	Visión de negocio, visión de organización, Orientación al cliente, gestión de conflictos, y del tiempo, toma de decisiones, iniciativa, proactividad
Montiel Campos,	2014	Falta de configuración de un plan de negocio para asegurar la permanencia del negocio	Visión de negocio, proactividad, toma de decisiones
Orieta y Saavedra	2014	Conocimiento del sector, toma de decisiones efectiva, y legislación que apoye al microempresario	Toma de decisiones, gestión de la información
Bautista Martín	2013	Deficiente formación para los empresarios alineada con la educación formal	Todas las anteriores y otras
Parisa, Jerry y Raveendranath	2013	Conocimiento y experiencia del sector. Provisión de condiciones de trabajo seguras, gestión de la sostenibilidad y motivación de equipos	Coaching, trabajo en equipo, visión de organización,
Sanchez B.	2013	La falta de agresividad empresarial, de monitoreo permanente de los mercados, de visión a largo plazo, de audacia e innovación y encadenamientos productivas.	Toma de decisiones visión de negocio, visión de organización, orientación al cliente, networking, entre otras
Regalado H.	2007	Falta de capacidad gerencial del gestor o administrador, el origen de los emprendimientos es por necesidad no planeada, falta de normas reglas y políticas para la competitividad en el proceso de competencia con las grandes empresas,	Toma de decisiones, visión de negocio, visión de organización, orientación al cliente, networking, negociación, entre otras
Kantis H.	2005	Capacidades para articular o construcción de alianzas y desarrollo de capacidades de los emprendedores para dirigir el negocio	Networking, proactividad, visión de negocio
Ortega y Moreno	2005	Tanto la inversión en innovación como la innovación realizada por la empresa a lo largo de su vida.	Proactividad, visión de negocio, visión de organización

Fuente: elaboración propia.

Los estudios sobre el concepto de liderazgo muestran perspectivas contrastantes desde las ciencias sociales (Caparas y Chinchilla, 2000; Hallinger, 2018; Matthew, 2009; Salter, Harris, y MacCormack, 2014; Tian, Risku, y Collin, 2016; Tosi, 1991). Sin embargo, exponen coincidencias en la identificación de ciertas características entre sus enfoques, centrados principalmente en el líder como sujeto (Ganga y Navarrete, 2013; Lupano y Solano, 2013; Northouse, 2020)

Los hallazgos de los estudios de liderazgo han revelado diversos modelos y enfoques que pueden distribuirse análogamente en las tres perspectivas de estudio de la organización (Cuadro 7).

Los abordajes en la actualidad se extienden a diferentes ámbitos orientados a identificar los factores que lo componen en esos entornos primordialmente ((Jiménez, 2017; Khuntia y Damodar, 2018; Pérez, Bolívar, García, y Caracuel, 2018)

Cuadro 7.
Teorías, enfoques y características de las perspectivas de liderazgo

Etapas/ Paradigma	Principales autores	Enfoques	Modelos	Características
Mecanicista	Allport (1937), Lewin, Lippitt y White (1939), Selznick (1948), Stogdill (1948), entre otros.	Enfoque de rasgos: Teoría del Hombre. Gran X, Y.	Autocrático y democrático, Teoría X, Y.	Los estudios se enfocan al líder como sujeto. Integran ciertos rasgos de los considerados líderes, sobresalen: la iniciativa, dominio personal y persistencia, entre otros.
Psico sociológica	Katz (1955), Tosi (1991), Burns (1978), Stogdill (1990), Blake y Mounton (1982), Yukl (1989) Hersey y Blanchard (1996), entre otros.	Enfoque hacia la conducta. Enfoque humanista, Enfoque desde el poder y la influencia.	Liderazgo Situacional; Influencia múltiple, Camino Meta, Decisión normativa, de Contingencia, GRID Gerencial, Liderazgo Compartido, entre otros.	Los estudios se centran en variables de rasgos del líder y comportamientos del líder y seguidor, a partir de los cuales surgen varios estilos de liderazgo. El liderazgo se considera en un solo sentido (líder-colaborador).

Antropológica	Bass (1990, 1997, 2000), Kirpatrick y Locke, 1991, Avolio (2002 y 2005), Falter (2006), García, Cardona y Chinchilla (2001), Mumford (1991 y 2000), Rey y Cardona (2008), Salter, Harris Y MacCormack (2014), entre otros	Enfoque relacional, Enfoque antropológico	Liderazgo Transformacional y trascendente. Liderazgo carismático, Liderazgo ético. Liderazgo por competencias	Los estudios consideran variables de rasgos de personalidad, comportamientos, racionalidad de líderes y seguidores y aspectos contextuales. Se consideran la contribución del colaborador a la misión de la organización. El líder se orienta a apoyar al colaborador, lo cual implica un proceso en ambos sentidos y en diversos contextos.
---------------	---	---	---	--

Fuente: elaboración propia

3. LA ORGANIZACIÓN Y LA FUNCIÓN DIRECTIVA COMO CAMPOS DE ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN

La Administración tiene como objeto de estudio a la organización y sus técnicas de estructuración. Entendiendo la organización como una unidad de al menos de dos personas que coordinan sus acciones para conseguir determinados objetivos, aun cuando ese interés puede deberse a motivos muy diferentes (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012). Esta ciencia social analiza el comportamiento del individuo dentro de la organización y como un colectivo. Observa dentro de la organización a las personas, los procesos y la estructura y revela el funcionamiento interno de las organizaciones que han sido un principal contribuyente a los niveles de vida de los que disfrutan las personas de todo el mundo (Gibson, Ivancevich, Donnelly, y Konopaske, 2012). El estudio de las organizaciones ha dado lugar a amplias investigaciones desde distintas perspectivas y disciplinas que van desde las ciencias administrativas y sociales hasta la más recientemente la ecología. La literatura especializada es abundante, e integra diversos enfoques y perspectivas (Robbins, Decenzo, y Coulter, 2013; Stoner y Freeman, 1994; Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickland, 2012). Las contribuciones de los autores y especialistas en este campo de estudio han sido numerosas y han dado como resultado distintas teorías y enfoques de la administración, las cuales han originado el surgimiento de lo que Koontz y Weihrich (2012) llaman la “selva de las teorías administrativas”. Sin embargo, es posible abordarse bajo 3 paradigmas⁶ distintos: mecanicista, psicosociológico y antropológico, (Fig.3).

⁶ Autores como Argadoña (2007) los llaman “modelos”, mientras que otros, entre ellos Chinchilla y Cruz (2011) los llaman “paradigmas”. Esta investigación considerará para su uso “paradigma”.

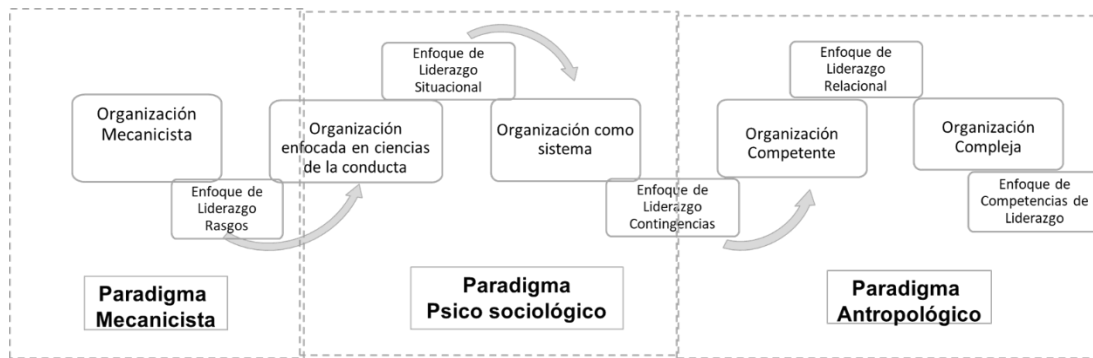


Fig. 3. Paradigmas de la organización.

Fuente: Elaboración propia con base en Chinchilla, y Cruz, H. (2011)

Los tres paradigmas no son fortuitos: cada uno agrega características importantes a los anteriores, en la construcción de una edición más completa y completa de la organización (Argadoña 2007).

Por su parte y a la par de las investigaciones de la organización se ha observado al liderazgo y su influencia dentro de la organización. Los estudios han asociado la función directiva a determinados periodos de comportamiento de la organización. Estos, en correspondencia a los tres grandes paradigmas de estudio de ésta: mecanicista, psicosociológico y antropológico (Caparas y Chinchilla, 2000; P. Cardona y Garcia, 2011; Chávez y Arias, 2018; Jiménez, 2017; Pérez López, 1998).

Cada uno de los paradigmas representa objetivos y valoraciones a partir de la Dirección de la organización. La función directiva es un tema ampliamente tratado en el ámbito de las teorías sobre Dirección, desde las mecanicistas hasta las más modernas. Este, con el objetivo de determinar cuál es el papel del directivo dentro de los distintos tipos de organización y la mejor manera de gestionarlas.

Pérez López (1991) determina la calidad de la organización a partir de un modelo de función directiva con tres indicadores distintos: eficacia, atractividad y unidad. Estos parámetros corresponden a los tres paradigmas de estudio de las organizaciones. Análogamente, el primer indicador corresponde al paradigma mecanicista, que busca que la organización logre sus objetivos. El segundo, se relaciona con el segundo paradigma psico-sociológico, de búsqueda de la satisfacción de los miembros de la organización. El tercero, corresponde a identificación de los integrantes de la organización con la misión de esta, lo cual supone el desarrollo de confianza entre directivo-subordinado (Cardona y Garcia, 2011).

Por su parte Chinchilla y Cruz, (2011), sugieren que la calidad de la gestión directiva, radica en el

cumplimiento de los objetivos (eficacia), atraktividad la satisfacción de los colaboradores de la organización con el trabajo que desempeñan (atraktividad) y el compromiso en el logro de la misión (unidad). Se afirma que estos parámetros son resultado de decisiones estratégicas, operativas y humanas en función de gestión del liderazgo. Cardona y García (2011) afirman que estos indicadores guían la función directiva a la producción de valor agregado, desarrollo de capacidades y desarrollo de confianza entre líderes y colaboradores.

Dependiendo del paradigma de la organización, los objetivos y, por lo tanto, el liderazgo es distintos, como se observa en el Cuadro 8.

Cuadro 8.
Relación de paradigmas con objetivos y competencias de liderazgo

Paradigma	Objetivo	Motivos	Tipos de liderazgo
Mecanicista	Eficacia	Extrínsecos	Estratégico
Psicosocial	Eficacia	Extrínsecos	Social
	Atraktividad	Intrínsecos	
Antropológico	Eficacia	Extrínsecos,	Personal
	Atraktividad	Intrínsecos	
	Unidad	Trascendentes	

Fuente: elaboración propia con base a Chinchilla y Cruz (2011) y Cardona y García-Lombardía (2011).

Al hablar de la organización, es necesario hablar también del liderazgo, pues es una parte esencial de la estructura organizacional para integrar la construcción, la gestión y las fuerzan que cooperan para lograr la permanencia de la empresa y el cumplimiento de su misión (Cardona y García Lombardía 2011).

El liderazgo y su estudio han evolucionado casi a la par de los enfoques de análisis de la organización, por lo que la integración de ambas variables permite conocer más a fondo las variables que influyen en el desempeño y relación exitosa de la organización en su entorno interno y externo.

Así, la evolución de las estructuras organizativas y la manera en la que estas han sido dirigidas pueden dividirse en tres grandes paradigmas: 1) el mecanicista, donde predominó un enfoque de liderazgo estratégico con un tipo de dirección por tareas y un tipo de organización burocrática; 2)

el psicosociológico, con un liderazgo con enfoque social, una dirección por objetivos y un tipo de organización profesional; 3) el antropológico, con un enfoque de liderazgo personal, una dirección por objetivos y competencias y un tipo de organización competente⁷.

De esta forma, el estudio de la gestión directiva a través de los tres paradigmas permite observar los efectos de las acciones y decisiones de los líderes e integrantes de la organización. Así mismo permite comprender los cambios generados en los entornos internos como externos, las motivaciones que produjeron dichas acciones o decisiones y los aprendizajes relevantes (Argadoña 2007). El estudio favorece la comprensión de la vida de la organización y de los factores de liderazgo implicados en cada periodo correspondiente.

Debido a la concepción de organización y al enfoque de liderazgo que la acompaña, se analizan - las diversas perspectivas, a partir de supuestos de conducta más complejos, planteamiento que será desarrollado más adelante.

3.1. Paradigma Mecanicista

El estudio de la organización a través de este paradigma considera a ésta, como sistemas técnicos o máquinas (*homo economicus*). Los estudios coinciden que el objetivo primordial de estas organizaciones está en función de las utilidades, y la maximización de la eficiencia (Cuadro 14), con los menores costos posibles (Pérez López, 1998).

La premisa de este paradigma es que las organizaciones se crean para conseguir objetivos en específico. Morgan (1991) alude que el origen de la palabra “organización” proviene del griego *organon*, que significa “instrumento”, o mecanismo para lograr un fin. Al respecto Chiavenato

⁷ Argadoña (2007), Chinchilla y Cruz (2011): paradigmas mecanicista, psicosociológico y antropológico; Cardona y García-Lombardía (2011): los modelos de organización jerárquica, profesional y competente.

(2017), sugiere que las organizaciones son “instrumentos sociales”, debido a que aglutinan los esfuerzos de las personas para el logro de un fin en específico.

Este enfoque está caracterizado principalmente por la instrumentalización del capital humano a fin de alcanzar los objetivos fijados por la empresa. Los estudios de la organización caracterizados con este enfoque parten del objetivo primordial de la generación de ganancias económicas (De-la-Cerda y Nuñez, 1996)

4.1.1. Enfoques de Organización Mecanicista

El periodo de la Revolución Industrial atrajo diversos cambios a la estructura de la organización, como tendencias a la burocratización y mecanización de la vida laboral; además, hubo diversos intentos por intensificar e incrementar la especialización en las fábricas, y nuevas formas de volver más eficientes los procesos industriales a través de la división de funciones (Smith 1776; Whitney 1801).

La organización mecanicista, responde a un enfoque *homo economicus*. Integra en esta perspectiva las teorías: de la Administración Científica, la Clásica funcional, la Burocrática y la Política (Cuadro 9). Estas, muestran una tendencia a considerar la búsqueda de los resultados económicos, la productividad, la división de trabajo o jerarquización de la organización.

Mientras que las teorías Burocrática y política, debaten sobre las consecuencias que trae a la sociedad la estandarización de las estructuras y de los procesos productivos (Rivas-Tovar, 2009). Las teorías Clásica y Administración científica se enfocan en el diseño estructural de las organizaciones y la dirección de estas (Morgan, 1991).

Cuadro 9.
Paradigma Mecanicista y teorías de organización

PARADIGMA/ ENFOQUE	TEORÍAS ORGANIZACIÓN	DE TEÓRICO / AÑO	RESUMEN DEL POSTULADO
MECANICISTA	Administración científica	Frederick Taylor (1900)	Se enfoca en dar prioridad al esfuerzo individual
	Teoría Clásica Funcional	Henry Fayol (1916)	Se enfoca en la estructuración de la organización a través de dividir sus funciones y puestos.

Teoría Burocrática	Weber (1924)	Se enfoca en la estandarización de las organizaciones y producción.
Teoría política	Selznick, Pfeffer, Crozier	Se enfoca en las relaciones y las formas necesarias para la solución positiva de los conflictos.

Fuente: elaboración propia con base en Rivas Tovar (2009), Argadoña (2007) y Cardona y García (2011).

3.1.1.1. Teoría de la Administración Científica. Se originó a principios del siglo XX. Su importancia ha influido desde entonces privilegiando la productividad individual. Se reconoce a Frederick Taylor como el padre de la Administración Científica. Con un enfoque hacia la eficiencia de la producción a través de la aplicación del método científico (Koontz et al., 2012). Morgan (1991) describe los cinco principios fundamentales de esta teoría de la siguiente manera:

1. Delegación. De la ejecución de las funciones a los trabajadores, dejando a la dirección las labores de planeación y análisis.
4. Uso de métodos científicos, para definir la forma más eficiente de realizar el trabajo.
5. La mejor persona para cada puesto.
6. Capacitar o instruir a las personas para la mayor eficiencia
7. Control de los resultados con respecto a los planeados.

La dirección científica se enfoca primordialmente en la productividad mediante la división del trabajo. Aplica la medición científica para observar y evaluar cada una de las funciones, en la búsqueda de la eficiencia. Esta teoría ha impactado la economía del mundo, incrementado la producción y reduciendo la mano de obra. Morgan (1991) afirma que uno de los efectos más palpables es que *“los trabajadores se han convertido en autómatas”*, no obstante el incremento de la productividad.

3.1.1.2. La Teoría Clásica de la Administración. Formulada por Henry Fayol. También considerado el “padre” de esta, porque en el momento, del surgimiento de esta teoría se refuerza bajo la apariencia de una invención moderna (Morgan, 1991). Su enfoque principal es hacia la división estructural de la organización de acuerdo con seis tareas primordiales: comerciales, financieras, de seguridad, técnicas, contables y administrativas. Una de las aportaciones más

importantes fue la descripción del proceso administrativos y los 14 principios fundamentales (Koontz et al., 2012). (Cuadro 10).

Cuadro 10.
Principios de la teoría clásica de la Administración

Principio	Descripción
Unidad de mando	Cada trabajador debe recibir órdenes de un solo supervisor
Encadenamiento escalar	Define la línea de autoridad desde el nivel superior a hasta el nivel más bajo. Describe la importancia de utilizarse como canal de toma de decisiones y comunicación formal en la organización.
Dispersión de control	Resalta la importancia del número de personas a cargo de un supervisor para evitar problemas de comunicación y coordinación.
Staff y línea	Señala la importancia de la comprensión de las funciones de la línea y del apoyo que brinda las áreas de staff. Esto, para evitar conflictos de autoridad.
Iniciativa	Como una característica que hay que potencializarse en la organización.
División del trabajo	Con el objetivo de lograr mayor eficiencia es necesario especializar las funciones.
Autoridad y responsabilidad	Resalta la importancia de brindar la debida a autoridad a quien debe realizar alguna responsabilidad. Poner especial interés en un equilibrio adecuado.
Centralización (de la autoridad)	Esto, para optimizar la eficiencia.
Disciplina	Exigencia y aplicación enérgica de esta.
Subordinación de los intereses individuales a los generales	A través de una efectiva supervisión
Equidad	Con base en una justa remuneración.
Estabilidad de la ocupación de personal	Con el debido desarrollo de las personas.
Espíritu colectivo	En la búsqueda del equilibrio de la fuerza de trabajo.

Fuente: Elaboración propia con base a Morgan, (1991) y Stoner y Freeman (1994).

La importancia del enfoque de la teoría clásica de la organización es la sugerencia del comportamiento racional que estas deben obedecer. No obstante, que esta teoría reconoce la importancia de factores de liderazgo como la equidad, el espíritu de equipo, la iniciativa, entre otras, se proporciona menor atención a aspectos humanos (Stoner y Freeman, 1994). Sin embargo, se contempla, la importancia de la capacitación y selección al puesto para buscar la eficiencia de la organización (Chiavenato, 2006).

En resumen, el enfoque de organización mecanicista aplica generalmente estructuras rígidas y jerarquizadas, con estrictos sistemas de control, lo que provoca que ésta, no pueda adaptarse fácilmente al cambio ni al entorno actual (Cardona y Chinchilla, 1999).

4.1.2. Perspectivas de Liderazgo Estratégico (Dirección por tareas)

3.1.2.1. Enfoque de rasgos de liderazgo. Mientras la organización era concebida con un enfoque de dirección de tareas, el liderazgo se estudiaba desde los “grandes hombres”. En este enfoque de liderazgo, los estudios parten de la identificación de los rasgos de personalidad de grandes personajes históricos.

El objetivo principal de esta perspectiva era identificar las características comunes de los líderes de esas épocas. La principal crítica a este enfoque fue que, a pesar de los estudios que se realizaron, no se lograron datos empíricos que fundamentaran adecuadamente esta teoría, y poco a poco fue perdiendo reconocimiento, pues si bien podía, tal vez, predecir la personalidad de los (potenciales) directivos, no definía si fueran líderes exitosos (Cardona y Garcia, 2011; Lupano y Solano, 2013; Morgan, 1991).

Esta forma de entender el liderazgo y su aplicación en puestos directivos, de las organizaciones jerárquicas, mantiene correspondencia con las teorías científica y clásica. El aspecto central de este enfoque radica en la esencia de “las tareas”. Es decir, qué es lo que se tiene hacer. El liderazgo sugerido para las organizaciones a través de estas teorías vincula las tareas de los puestos con los objetivos de esta, en la búsqueda de productividad.

Por su parte el liderazgo se enfoca en ordenar y asegurar que se cumplan dichas órdenes (Fig.4). El liderazgo en este enfoque percibe la posición del trabajador como un simple subordinado, una relación puramente reactiva, ya que únicamente se propone a recibir un conjunto de órdenes, y solo se espera de él que las realice (Cardona y Rey, 2008).

Cardona y Garcia (2011), sugieren que la motivación del empleado en el liderazgo de las organizaciones mecanicistas es puramente extrínseca o accesoria. Debido a que esta se relaciona únicamente con la recompensa que recibirá el trabajador a cambio. Sin embargo, deja de lado la relación con el aporte de valor o la búsqueda de la productividad. Básicamente, el papel del

subordinado en este tipo de organización consiste en comprender las órdenes recibidas y realizarlas. Todo ello debido al tipo de liderazgo y dirección burocrático relacionado a este paradigma.



Fig. 4. Dirección por tareas en la organización jerárquica.
Fuente: Elaboración propia con base a Cardona y García-Lombardía (2011).

No hay que perder de vista que el enfoque de este paradigma es el logro de resultados económicos de la organización. Es por ello que el liderazgo en esta perspectiva muestra una clara relación unilateral en la que el directivo, más que un líder, solo ordena las tareas, lo que hará que el empleado haga únicamente lo que *por contrato* deba hacer y se desempeñe a través de un talento dependiente (Chinchilla y Cruz, 2011).

3.2. Paradigma Psicosociológico

Las organizaciones bajo este paradigma buscan obtener objetivos económicos, sin embargo incluyen el motivar a los miembros para hacer atractiva su cooperación hacia el logro de los objetivos de la organización. Se reconoce que las personas que integran la organización trabajan no solo por la recompensa, sino que es admite que éstas puedan realizar las labores porque les guste llevarlas a cabo (Argandoña, 2007b)

Cardona y García (2011), denominan a este tipo de organización como profesional. Sugieren que las acciones de los miembros deben ser valoradas a través de dos puntos de vista: 1) por su

contribución a los objetivos de la organización y 2) por el grado de satisfacción de los integrantes de esta. Afirman, que estos dos valores contribuyen al éxito económico de la organización con énfasis en la participación y ambiente laboral.

Argandoña (2007), afirma que el estudio de las organizaciones bajo este paradigma aunque tiene un poco más de complejidad, pues considera además de la *eficiencia* económica la *atractividad* o satisfacción de los participantes de la organización. Sugiere que su funcionamiento es dinámico: dado que se producen interacciones con los agentes, dentro de la empresa y con su entorno.

Los enfoques de estudio de la organización dentro de este paradigma son hacia las ciencias de la conducta y hacia los sistemas (Cuadro 11).

Cuadro 11.
Paradigma Psicosociológico y teorías de organización

PARADIGMA/ ENFOQUE	TEORÍAS DE ORGANIZACIÓN	TEÓRICO / AÑO	RESUMEN DEL POSTULADO
Enfoque en Relaciones Humanas	Teoría de las Relaciones Humanas	Elton Mayo (1920), Follet, Maslow (1954), Herzberg (1966), McGregor (1957)	Integra a las personas que la hacen funcionar
	Teoría del comporta miento	March y Simon (1961), March (1965), Simon (1979) (1984)	Permite que los empleados de todos los niveles tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos de acuerdo con su nivel de influencia y autoridad
PSICO SOCIOLOGICO Enfoque de organización como sistema	Teoría de los sistemas	Bertalanffy, Katz, Rosenzweig (1956)	Coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional
	Teoría de los sistemas cooperativos	Chester Barnard (1938)	Asegura la cooperación de los miembros que conforman la organización mediante un trato justo y beneficios recíprocos
	Teoría del desarrollo de la organización	Lewin y McGregor (1946), Bennis, Beckhard y Schein (1970)	Promueve el cambio planeado basado en intervenciones en las que la colaboración entre distintos niveles organizaciones es posible
	Teoría de la contingencia	Burns, Slater, Woodward, Child	Depende de su tecnología, tamaño y medio ambiente
	Teoría Institucional	DiMaggio y Powell (1983), Meyer y Rowan (1977)	Considera e integra a las personas que la hacen funcionar

Fuente: elaboración propia con base en Rivas Tovar (2009), Argandoña (2007) y Cardona y García (2011)

4.1.3. Enfoque de la Organización hacia las Ciencias de la Conducta

Este enfoque parte de la premisa de que la productividad de la organización es producto de factores sociales, como las relaciones satisfactorias entre los miembros o el sentido de pertenencia éstos, con una administración capaz de comprender el comportamiento humano, la motivación, la dirección, la comunicación y el comportamiento grupal. Todo esto como producto de los resultados de los estudios de Elton Mayo y sus colaboradores entre 1927 y 1932. Quienes observaron que el comportamiento humano variaba por los efectos del medio ambiente, conocido este efecto como “Hawthorne”, lo cual impactaba en la productividad de los trabajadores. Con base en estos hallazgos, este enfoque sugiere las condiciones psicosociológicas del ambiente laboral pueden influir en el comportamiento de los integrantes de la organización (Robbins *et al.*, 2013).

3.2.1.1. Teoría de las Relaciones Humanas. Autores como Henry L. Gantt (1901) y Frank y Lillian Gilbreth (1900), cuyos estudios parten de la línea de pensamiento de Taylor. Estos autores, lograron distintas aportaciones dentro del campo. Gantt, por su parte, destacó la necesidad de la capacitación del personal; mientras que Frank Gilbreth se enfocó en estudios de tiempos y movimientos. En tanto que Lillian, psicóloga industrial de formación, observó aspectos humanos en el trabajo.

Estos estudios trataron de superar las limitaciones de las teorías anteriores, principalmente centrándose en las cuestiones humanas. Algunas de las aportaciones importantes fueron: la observación del cansancio y hastío en el trabajo. De la misma manera, el estudio de la incidencia de otros factores relacionados a la situación y ambiente laboral, que se fueron retomadas. Todo ello enriqueció el campo de estudio y la generación de nuevas teorías dentro del estudio de las relaciones humanas en las organizaciones.

4.1.4. Enfoque de la Organización como Sistema u Organismo.

Este enfoque, concibe el funcionamiento de las organizaciones como sistemas u organismos vivos.

Es decir, que existe una dependencia de la organización con el entorno para satisfacer varias necesidades. Por lo tanto, existen organizaciones que tienen mayor facilidad para sobrevivir en cierto tipo de ambientes, pues poseen una mejor capacidad de adaptación a las circunstancias del entorno, que otras (Van-Gigch, 1993).

La teoría de la organización como sistema comienza su travesía por la biología, su enfoque parte de la premisa de que las personas que forman parte de esta ostentan necesidades complejas que se pueden satisfacer con elementos que proporciona el entorno. Por lo que considera a la organización como sistema “abierto” a un entorno, al cual debe adecuarse para sobrevivir.

A partir de la segunda mitad de la década de los cincuenta, se incrementan las investigaciones con el objetivo de explicar los cambios en la organización (Koontz y Weihrich 1998). Las distintas teorías y enfoques generados pueden agruparse bajo dos perspectivas diferentes: 1) que propone que la fuente del cambio se la organización se debe a aspectos internos a la empresa; 2) que sugiere estos cambios se deben a causas externas a la organización. En cuanto al primer bloque, es posible observar que los estudios se enfocaron hacia la simplificación de estructuras y procedimientos en las organizaciones para flexibilizar su velocidad de respuesta a los cambios del entorno, dando lugar a nuevas teorías de estudio (Cardona y García Lombardía 2011).

3.2.2.1. Teoría General de Sistemas. Esta teoría estudia a la organización bajo el enfoque de “sistema abierto”. Este concepto parte de los principios biológicos de Bertalanffy (1950, 1968) y algunos otros teóricos (Van-Gigch, 1993).

La teoría de sistemas impugna la misma naturaleza del sistema y aporta una metodología de diseño que reafirma el papel del sistema en el contexto de un sistema mayor. Este enfoque alude la importancia de la búsqueda de la optimización de la eficacia, sin dejar de lado la mejora de la eficiencia (Koontz *et al.*, 2012). Se enfoca en tres premisas fundamentales la influencia del entorno en los sistemas abiertos; b) la integración del sistema por subsistemas interconectados, c) el establecimiento de sistemas cuya finalidad es identificar y eliminar disfunciones potenciales. De la misma forma, manifiesta la importancia del establecimiento de los objetivos y estructura, así como la delimitación del sistema, y el análisis de las relaciones de esta con el entorno y de sus subsistemas entre sí. (Van-Gigch, 1993).

Como aportación importante de este enfoque se introdujo una lista de conceptos para el estudio de

las organizaciones los cuales se presentan de forma general en la Cuadro 12.

Cuadro 12.

<i>Conceptos para estudios organizacionales a partir del enfoque de sistemas</i>	
CONCEPTOS	DESCRIPCION
Elementos	Son los componentes del sistema. Pueden considerarse también a los subsistemas
Entradas y recursos	Entradas son los insumos que ingresan al sistema y se aplican a los recursos.
Salidas o resultados	Éxitos, ganancias, pérdidas o beneficios.
Proceso	Es la conversión de los elementos de entrada, que agregan valor o utilidad y se convierten en elementos de salidas.
Retroalimentación	Información para validar los resultados contra lo planeado.
Límites del sistema	Son los deslindes entre el sistema y el entorno.
Jerarquía de sistemas	Son producto del orden de los sistemas de acuerdo con diversos criterios y componentes.
Propósito o función	Es la razón del ser del sistema total que lo diferencia de otros subsistemas.
Atributos	Son los atributos o propiedades, cuantitativos o cualitativos que se utilizan para evaluar el sistema.
Metas y objetivos	Son indicadores de eficacia del sistema.
Sistemas Abstractos	Están integrados por conceptos
Sistemas concretos	Están integrados por objetos
Homeostasis	Proceso del sistema para mantener el equilibrio.
Entropía	Es la cantidad de incertidumbre del sistema

Fuente: elaboración propia con base en Van Gigch (1993)

3.2.2.2. Teoría de los Sistemas Cooperativos. Chester Barnard (1938) fue su principal precursor. Esta sugiere que las organizaciones no actúan solas que se relacionan cooperan y participan en su propia construcción y desarrollo. El enfoque de esta teoría se orienta en estudiar las relaciones y conflictos en las organizaciones. Uno de sus postulados afirma que las personas que integran la organización deben ser eficaces en el logro de los objetivos de ésta y eficientes para obtener los propios objetivos. (Rivas-Tovar, 2009).

3.2.2.3. Teoría del Desarrollo Organizacional. Surge a mediados de los años sesenta a partir de los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard, quienes utilizaron la metodología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad, “T groups”, o grupos T, para realizar cambios interdependientes en todas las partes del sistema (De Faria, 1999). El enfoque de esta teoría es el estudio de la naturaleza de los grupos y los cambios en la organización. Otras expresiones como cambio organizacional, cambio planeado, mejoría organizacional, efectividad organizacional se han utilizado como sinónimos. El desarrollo organizacional considera los trabajos de la psicología aplicada a la organización, la teoría de sistemas, los conceptos de sistemas socio técnicos. Una premisa importante de esta teoría es que la organización promueve el cambio planeado con base en intervenciones adecuadas al nivel organizacional (Rivas-Tovar, 2009).

3.2.2.4. Teoría de la Contingencia. Algunos estudios afirman que la práctica administrativa depende de las circunstancias, es decir, de una contingencia o situación (Burns, 1978; Button y Woodward, 1966; Child, 1972).

La teoría de la contingencia reconoce la influencia de determinadas situaciones en los patrones de comportamiento organizacional (Koontz y Weihrich 1998). Además, este enfoque supone que las organizaciones poseen un alto grado de flexibilidad, de manera que se adaptan más fácilmente a las exigencias del entorno en el que se desarrollan. Dentro de este campo teórico coexisten múltiples enfoques, como el institucional, el de control, el de aprendizaje de la organización, entre otros (Campos, Carro, Duran y Fernández 2000).

Este enfoque, comprende factores externos. Es decir, las situaciones que se desarrollan dentro del contexto en el que se desenvuelve la organización. Sin embargo, influye el liderazgo en la manera en la que se superarán dichas circunstancias o en la que se adaptarán a los cambios surgidos.

4.1.5. Perspectiva de Liderazgo Social (Dirección por objetivos)

Esta perspectiva integra al liderazgo social a la organización, con el objetivo de motivar a los colaboradores, crear confianza y mejorar la comunicación. Se considera que la organización es de

tipo psicosocial, donde el líder debe desarrollar competencias interpersonales, adecuadas para crear las relaciones dentro de la organización. Entre ellas se encuentran la comunicación la gestión de conflictos, el carisma, la delegación, *coaching* y el trabajo en equipo (García, Cardona, y Chinchilla, 2001).

Cardona y García (2011), sugieren que el liderazgo social es requerido para llevar a cabo una delegación efectiva. Busca que el empleado, no solo reciba órdenes, sino que conozca los objetivos de la empresa. Este tipo de liderazgo concibe al trabajador como un profesional ante un reto y no como un simple subordinado.

Chinchilla y Cruz (2011), afirman que en el colaborador conviven tanto la motivación extrínseca como la intrínseca. Explican los diversos motivos por los que el colaborador desarrolla su trabajo (Fig.5).



Fig. 5. Dirección por objetivos en la organización profesional.
Fuente: Cardona y García-Lombardía (2011).

Cardona y García (2011), sugieren que este tipo de liderazgo, la relación producida entre jefe-colaborador, pasa de ser reactiva a proactiva con una aportación sustancial de valor a sus tareas. En adición a lo anterior, en esta perspectiva de liderazgo social, prevalece el enfoque de liderazgo situacional.

3.2.3.1 Enfoque de Liderazgo Situacional. Este enfoque floreció considerablemente entre los años 1950 y 1960. Su enfoque principal fue el análisis de las circunstancias relacionada con la conducta de los grandes hombres y la efectividad de los resultados obtenidos (Lupano y Solano, 2013), todo esto tras el desencanto de la comprensión del liderazgo a través de sus características. -Es decir, el liderazgo tenía una mayor relación con la manera en la que demostraba su conducta y cómo integraba a los empleados en el logro de los objetivos.

Este enfoque de liderazgo prevaleció paralelo al transcurso de diversas teorías de organización. Básicamente, parte de la idea de que una sola conducta del líder no es óptima para todas las situaciones. Se sugiere que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diversas situaciones (Robbins y Judge, 2009). La mayoría de las investigaciones con este enfoque surgieron con la premisa de que el liderazgo es influido por la situación e interrelación entre el líder y el grupo (Koontz *et al.*, 2012).

Este enfoque surge de las investigaciones realizadas a finales de la década de los cuarenta en la Universidad Estatal de Ohio. Los investigadores buscaban identificar las dimensiones de los comportamientos del Líder. Los estudios iniciaron con seleccionar más de mil dimensiones, que eventualmente se redujeron a dos grupos o categorías (inicio y consideración) que explicaban la mayoría de los comportamientos del liderazgo (Robbins y Judge, 2009).

1. Estructura de inicio, es el grado en que el líder es capaz de asignar tareas particulares a los miembros del grupo.
2. La consideración es el grado de consideración o interés que muestra el líder del grupo por sus subordinados

Estudios posteriores encontraron nuevas dimensiones del comportamiento que denominaron: orientación al empleado y orientación a la producción. Estas nuevas dimensiones sirvieron de base para la generación de varios modelos entre los que se encuentra el modelo de liderazgo por contingencia.

3.2.3.1.1. Este enfoque sugiere que mediante la evaluación de tres variables es posible obtener el tipo de liderazgo efectivo. Estas variables son: las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas y la posición de poder (Fielder 1967, 1978).

3.2.3.1.2. Modelo de Hersey y Blanchard. Conocido como modelo de liderazgo situacional, el cual utiliza las mismas dos dimensiones que Fielder: comportamiento de tarea y de relaciones. Los modelos identificados a través de este enfoque de liderazgo situacional sugieren que existe una tipología de liderazgo, con dos dimensiones diferentes. Una, con enfoque hacia las tareas y la satisfacción ligada por ello. Otra, que se orienta principalmente en las relaciones y el agrado que le proporcionan estas (Cardona, 2000).

Los principales hallazgos de las investigaciones del enfoque situacional fueron: 1) la efectividad del liderazgo depende tanto de la organización como de las características del líder. 2) que la efectividad depende del desempeño efectivo del líder en una determinada situación (Koontz, Weihrich y Cannice 2012).

3.2.3.1.3. Modelo del Camino a la Meta. Desarrollado por Robert House: sugiere que la capacidad de los líderes para motivar a sus seguidores, es uno de los atributos más importantes para lograr la consecución de objetivos (Evans y House 1971).

3.2.3.1.4. Modelo de Intercambio líder-miembro. Propuesto por Blake y Mouton grupos de subalternos. Blake y Mouton (1982), argumenta, el líder mantiene una relación de cercanía con ciertos grupos de subalternos en tanto que con otros no (Fig.6). Los comportamientos asumidos por el líder se muestran en una matriz de nueve dimensiones que evidencia análogamente los tipos de liderazgo utilizados en específico (Robbins y Judge, 2009).

Esta breve revisión muestra los argumentos relevantes del enfoque de organización psicosociológico, sin embargo una de las principales críticas a este enfoque, es que deja de lado algunos factores situacionales que influyen en el éxito o fracaso de la organización (Cardona, 2000).

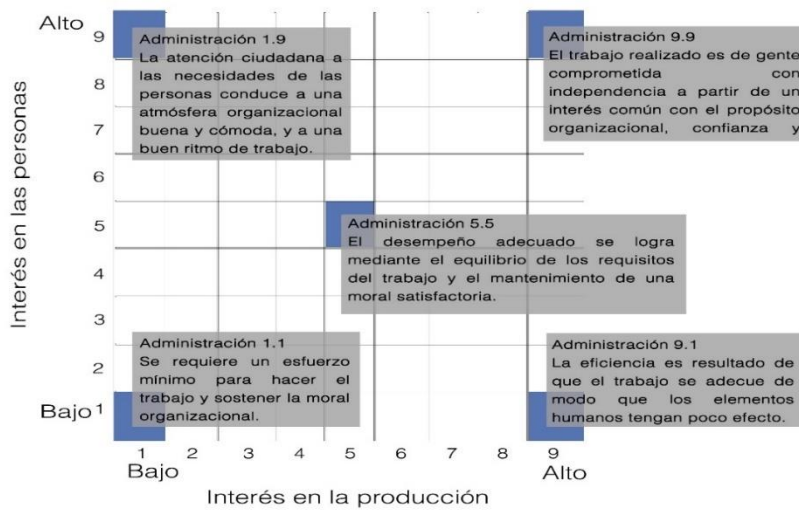


Fig. 6. Teoría de la Rejilla Gerencial de Blake y Mounton.
Fuente: Koontz, Weihrich y Cannice (2012).

3.3. Paradigma Antropológico.

El paradigma antropológico de estudio de la organización es el más complejo de los tres, pues admite una formalización como el mecanicista, no tiene el atractivo sentimental como el psicosociológico; se fundamenta en una perspectiva antropológica. Este paradigma afirma que no puede ser evaluada la organización en términos de una sola variable (el beneficio), que se requiere de la exigencia en el establecimiento de reglas y en la actuación de las personas. Sin embargo, no se puede garantizar el éxito a largo plazo de la organización, pues este depende casi en su totalidad de las reacciones y aprendizajes de los demás (Argadoña 2007).

Integra enfoques de estudio de la organización competente y de la organización compleja (Cuadro 13).

Cuadro 13.

Paradigma Antropológico y teorías de la organización

PARADIGMA/ ENFOQUE	TEORÍAS ORGANIZACIÓN	DE	TEÓRICO / AÑO	RESUMEN DEL POSTULADO
-----------------------	-------------------------	----	---------------	-----------------------

ANTROPOLOGICO	Enfoque de la organización competente	Teoría de la auto criticabilidad organizada	Maturana y Varela (1980)	Como respuesta al entorno, los procesos del sistema pueden destruir o restituir elementos del sistema.
		Teoría de los costos de transacción	Williamson (1985)	Minimiza los costos de transacción
		La Teoría de los Recursos y Capacidades	Barney (1991)	Gestiona más racionalmente sus recursos y capacidades
		La Teoría de la Agencia	Rommel, Schendel y Teece (1991)	Se deben instrumentar procedimientos para asegurar que el agente actúe en favor de los intereses la organización
	Enfoque ecológico	La Teoría de la Ecología de las Poblaciones	Hannan y Freeman (1977) (1989)	La supervivencia de la organización depende su adaptación al entorno.
	Enfoque de organización compleja	Teoría del Caos Determinista	Campbell (1993)	Pequeñas y simples diferencias ocasionan problemas más complejos. Efecto Mariposa.
		Teoría de los Sistemas Alejados del equilibrio	Prigogine	La organización favorece la adaptación y organización
		Teoría de los Sistemas Complejos Adaptativos	Kauffman (1995)	Permite ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno

Fuente: elaboración propia con base en Rivas Tovar (2009), Argadoña (2007) y Cardona y García (2011).

4.1.6. Enfoque de la Organización Competente

La investigación y la teoría en los campos del comportamiento organizacional y la administración de los recursos humanos se han centrado por décadas en la perspectiva de que los empleados son la base de las organizaciones. La idea de que los individuos tienen un trabajo que implica responsabilidades y actividades específicas es la base fundamental de la investigación del comportamiento organizacional, como puede verse en teorías como la clásica, la científica, la burocrática, etc.

El enfoque basado en el trabajo ha sido de gran utilidad para aumentar la productividad en las organizaciones a lo largo del tiempo. Sin embargo, ha dejado de lado el aspecto humano de los trabajadores, que a su vez puede provocar que el trabajo realizado no sea tan efectivo. No obstante, su histórica utilidad, hay evidencia que señala que tal vez sea el momento adecuado para que las organizaciones cambien de enfoque al individuo como persona.

Muchas de las organizaciones han comenzado a cambiar en función de esta forma de organización

a través de sistemas de gestión de recursos humanos, los cuales están diseñados para asegurar que los individuos sean capaces de realizar los trabajos, estén capacitados y sean seleccionados acordes con los perfiles necesarios que requiere la organización (Pablo Cardona y Rey, 2008).

Cardona y Garcia (2011), sugieren que el enfoque de la organización competente muestra mayor relevancia por las personas que desempeñan las tareas. Toma en cuenta las habilidades, conocimientos, valores y actitudes. Por lo que sugieren que este, se orienta en mayor medida hacia las competencias. Por su parte Argandoña (2007), propone que los miembros de estas organizaciones no solo dan importancia a los conocimientos y habilidades, sino que brindan relevancia al impacto de sus acciones en los demás. Dentro de este enfoque, se encuentran varias teorías dentro de ellas, la Teoría de la Ecología Organizacional.

3.3.1.1. La Teoría de la Ecología Organizacional. Rompe con la visión tradicionalista de que las organizaciones poseen lógicas instrumentales que se pueden aplicar a propósitos determinados para adaptarse con mayor facilidad a los entornos contextuales. Propone un llamado proceso de selección natural en el cual se explica que son las organizaciones las que deben adaptarse al entorno.

Esta teoría sustenta el supuesto de que las organizaciones presentan una amplia rigidez y resistencia al cambio que les impide llevar a cabo modificaciones. A esta rigidez se le conoce como “inercia estructural”. Este principio de la teoría sostiene que la rigidez dificulta la adaptación de la organización a los cambios del entorno. Alude que los objetivos de la organización, la estructura de poder, la estrategia de marketing y la tecnología básica son aspectos sobre los cuales actúan las fuerzas inerciales que pueden impedir el cambio organizacional adaptativo o provocar la desaparición de la organización en su caso.

De esta manera, los factores clave de la supervivencia se verán extendidos hasta el conjunto de las organizaciones de determinado sector a través del tiempo. Campos *et al.*, (2000), afirman que la inercia estructural controla el cambio y evita que las intenciones de los líderes se traduzcan en acciones oportunas.

Este enfoque de organización parte de la teoría de la evolución de Darwin. El argumento principal es que el entorno es el factor crítico que determina la permanencia o desaparición de las organizaciones. Amburgey y Rao (1996), sostienen que el entorno elimina a las organizaciones

más débiles, en tanto que las más fuertes permanecen.

Hannan y Freeman (1977, 1989), sugieren que la evolución integra relaciones entrelazadas de los organismos y sus entornos. Aluden que la evolución es un modelo en conjunto y no solo las partes separadas que lo componen. De manera que el entorno de un organismo puede estar compuesto por otros organismos y así sucesivamente. Proponen que de común acuerdo las organizaciones pueden influir en el entorno.

El enfoque de estudio de esta teoría de la ecología organizacional es a nivel agregado de organizaciones (poblacional⁸), por lo que sus propuestas no se aplican a nivel individual como otras teorías. Abatecola, Belussi, Breslin, y Filatotchev, (2015) aluden que con base en el supuesto anterior, se han desarrollado mayores acercamientos con modelos que integran relaciones interorganizacionales.

Los cambios poblacionales que se originan debido a las nuevas condiciones del entorno no pueden ser explicados a partir de la adaptación de las organizaciones individuales que componen a la población, ya que estas pueden ser reemplazadas si no son capaces de sobrevivir por otras nuevas que pueden verse estimuladas por aquellas nuevas circunstancias. Dentro del mundo organizacional, la colaboración es sinónimo de desafío. Es por ello por lo que las organizaciones pertenecientes a la misma industria a menudo se unen para colaborar en asuntos relacionados con intereses comunes (Campos *et al.*, 2000; Morgan, 1991).

3.3.2. Enfoque de la Organización Compleja

Este enfoque organizacional tiene una concepción de la organización como un sistema complejo, en el que el capital humano se considera un elemento básico dentro de la organización, que cumple

⁸ Hannan y Freeman (1977), definen el nivel poblacional en términos del conjunto de las organizaciones que se encuentran sometidas a un mismo entorno.

distintas funciones a partir de una estructura apropiada. Esta perspectiva concibe a la organización como compleja debido a que los elementos que la integran interactúan de forma e intensidad diferente. Todo ello, dificulta la comprensión del funcionamiento e interacción de estos elementos, así como la interpretación de los fenómenos y problemas que enfrenta la organización (Zapata y Caldera, 2008). Este enfoque integra varias teorías, dentro de estas La Teoría del Caos Determinista, la Teoría de los sistemas alejados del equilibrio, entre otras:

3.3.2.1. Teoría del Caos Determinista. Esta teoría describe a los sistemas como dinámicos, susceptibles al desorden, de modo que pequeñas alteraciones en sus causas son capaces de provocar grandes diferencias en los efectos. Estas pequeñas y simples diferencias iniciales, conocidas como el “efecto mariposa”, pueden formar parte de un sistema muy complejo. Tiene que ver con la precisión de predicción de un sistema total. Prigogine (1993), afirma que en el universo existe el caos en tres combinaciones: 1) causa pequeña genera efecto grande, 2) causa grande genera efecto pequeño y 3) causas pequeñas generan efectos pequeños, causas grandes generan efectos grandes. Campbell (1993), sugiere que la diversidad, el desequilibrio, la interconexión e imprecisión de los fenómenos, suponen la complejidad del mundo. Por lo que esta se puede comprender a través de técnicas matemáticas, conceptuales y geométricas.

3.3.2.2. Teoría de los Sistemas Alejados del Equilibrio. Rivas-Tovar (2009) sugiere que el enfoque de esta teoría es la adaptación y autoorganización. El enfoque de esta teoría es que las organizaciones son producto de diversas interacciones, elementos heterogéneos y procesos evolutivos al azar que los mantienen alejados del equilibrio, aprovechando los recursos y materiales del entorno (Ortiz, Delgado, y Gómez, 2016).

3.3.2.3. Teoría de los Sistemas Complejos Adaptativos. Su enfoque principal es el estudio de los continuos ajustes de sus elementos entre sí y con el entorno (Rivas-Tovar, 2009).

3.3.3. Perspectiva de Liderazgo Personal (Dirección Humanista)

El liderazgo personal es una perspectiva de liderazgo que se ha desarrollado a la par del paradigma antropológico de estudio de la organización. La literatura relacionada a este enfoque se centra en analizar al líder como sujeto, buscando comprender los comportamientos que exige las organizaciones, para atender los retos de los entornos complejos y globales en los que están inmersas.

Los estudios son abordados incorporando a la comprensión de sus comportamientos y rasgos, otros elementos de la ejemplaridad y racionalidad del ser humano como la inteligencia emocional, los recursos psicológicos, la racionalidad para la toma de decisiones, entre otras (Cuadro 14). Estos factores han cobrado un importante papel en las investigaciones de liderazgo y los desafíos actuales de la dirección.

La perspectiva del liderazgo personal se orienta a analizar la capacidad y satisfacción de gobernar la propia vida, con base en principios coherentes a una cabal perspectiva del ser humano y del mundo. Cardona y García (2011) sugieren que este enfoque ha ganado relevancia, debido a que el reconocimiento del liderazgo en las organizaciones a través del tiempo distingue la ejemplaridad y sentido de misión.

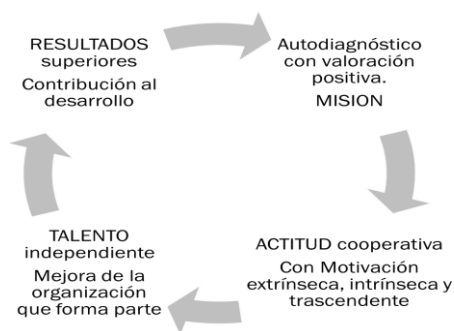


Fig. 7. Perspectiva de liderazgo personal en la organización compleja.
Fuente: Elaboración propia con base en Cardona y García-Lombardía (2011).

Esta perspectiva de liderazgo personal favorece la creación de compromiso, el motivar con ejemplo, el marcar el rumbo y hacer realidad los valores en cada decisión. Pone al centro la

valoración de la persona, las motivaciones extrínseca, intrínseca y trascendente, y las repercusiones de las decisiones del liderazgo en las contribuciones y desarrollo de los colaboradores (Fig. 7). El liderazgo en esta etapa motiva a los seguidores a perseguir los objetivos considerando valores, motivaciones y expectativas de ambos (Chinchilla y Cruz, 2011).

Son varios los enfoques considerados dentro de esta perspectiva, principalmente el enfoque relacional y el enfoque antropológico:

3.3.3.1. Enfoque de Liderazgo Relacional. Este enfoque se orienta al estudio de la influencia entre las personas relacionadas. En función de las relaciones se generan tres tipos de liderazgo relacional: transaccional, transformador y trascendente (Bass y Avolio, 1997). Cada tipo produce relaciones distintas entre líder y colaborador a través de diferentes comportamientos y motivaciones, que identifican tres clases de intercambio: económico, de trabajo y de contribución Cardona, et. al (1999). De manera análoga Pérez López (1998), identifica tres tipos de motivaciones intrínseca, extrínseca y trascendente en su teoría motivacional.

De esta manera en el tipo de Liderazgo transaccional se presenta una relación de intercambio económico, que se evidencia un tipo de motivación externa entre líder y colaborador a través de los derechos y obligaciones específicos documentados en un contrato entre ambas partes. En cambio, en el liderazgo transformacional, se presenta un tipo de intercambio de trabajo, con base en acuerdos implícitos donde el líder motiva a los colaboradores para que estos a su vez, valoren y trabajen por los objetivos de la organización. En este tipo de liderazgo se hacen presentes tanto la motivación externa como la interna. Finalmente, en el liderazgo trascendente se presenta un tipo de intercambio de contribución, donde confluyen los tres tipos de motivaciones: extrínseca, intrínseca y trascendente (Cardona, 2000).

El enfoque relacional de liderazgo destaca la necesidad de centrarse en el desarrollo de liderazgo integrado e impulsado por los contextos en el que están inmersas las diversas organizaciones haciendo hincapié en los roles, las relaciones y los comportamientos que se llevan a través de las interacciones sociales.

Northouse, (2007), afirma que el liderazgo ha trascendido desde el enfoque en el estudio de las acciones del líder hacia la observación del proceso de interacción entre ambos. De tal manera que, distingue una tipología entre los modelos de liderazgo. Unos enfocados al estudio de las acciones

y rasgos del líder y otros orientados a analizar los procesos relacionados a este (Fig. 8). En estos últimos, brinda especial relevancia a los procesos de retroalimentación (feedback).

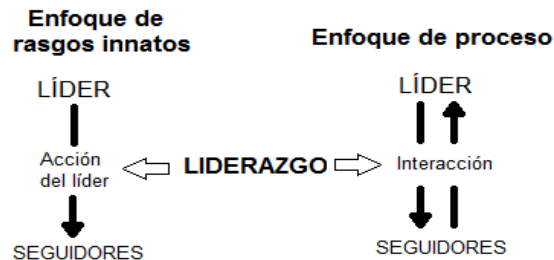


Fig. 8. Comparación entre enfoques de liderazgo.
Fuente: Retomado de Cardona y García-Lombardía (2011)

A su vez, Cardona (2000) ha complementado la afirmación anterior. Sugiere que los enfoques de liderazgo orientados al proceso favorecen la posibilidad de desarrollo y aprendizaje del líder. Todo esto, mediante las interacciones que se realizan con los subalternos o seguidores. Esta propuesta sugiere que las teorías que definen el liderazgo en términos de proceso consideran la posibilidad del aprendizaje y el desarrollo del líder a través de su interacción con los seguidores.

3.3.3.2. Enfoque de Liderazgo por Competencias. Este enfoque surge en la década de los 90, como una herramienta útil para detectar y desarrollar liderazgo en directivos de las organizaciones. Cardona y García (2011), afirman que integra aproximaciones de diversos autores con orientación práctica, con el objetivo de definir el liderazgo a partir de las competencias involucradas en el desempeño efectivo de la función directiva. El enfoque por competencias permite, guiar el desarrollo o fortalecimiento de competencias de liderazgo. En la literatura se muestra una diversidad de modelos de competencias (Alles, 2005; Chávez y Arias, 2018; Gallego, A., Sánchez, G., y Santiuste, G., 2010; Jiménez, 2017; Villanueva y Casas, 2010). Algunos distinguen entre las competencias técnicas y las gerenciales o genéricas. Cardona y Chinchilla (1998), sugieren que las competencias técnicas están relacionadas con conocimientos, habilidades o actitudes excepcionales (rasgos) de los trabajadores en un puesto específico; y las segundas, se relacionan con comportamientos notorios y asiduos que favorecen el logro de los

resultados exitosos en el desempeño de la función directiva.

Pérez López (1998), expone que las organizaciones buscan tres objetivos distintos análogamente alineados a los paradigmas de la organización. Estos objetivos son la eficacia, la atractividad y unidad de las organizaciones. Cardona y Chinchilla (1999), sugieren que liderazgo con enfoque antropológico integra los objetivos de la organización con las tres dimensiones de liderazgo: estratégico, social y personal.

Cardona y Garcia (2011), proponen un modelo de competencias de liderazgo con enfoque antropológico. Sugieren que el líder debe poseer un mínimo de estas y un cierto nivel de armonía entre el perfeccionamiento de las siguientes dimensiones:

- Liderazgo Estratégico: Sugieren que esta dimensión se integra por aquellas competencias relacionadas con la efectividad del negocio de la organización como *la visión de negocio, la visión de la organización, la orientación al cliente, la gestión de recursos, la negociación y el networking.*
- Liderazgo Social: se integra por las competencias que favorecen la armonía en las relaciones de la organización: *la comunicación, gestión de conflictos, carisma, delegación, coaching y trabajo en equipo.*
- Liderazgo Personal: se compone por aquellas que coadyuban la autonomía, autogestión y mejora personal: *iniciativa, optimismo y ambición, gestión del tiempo, de la información y del estrés, autocrítica, autoconocimiento y autoaprendizaje, toma de decisiones, auto control, equilibrio emocional e integridad.*

3.3.3.3. Otros enfoques de liderazgo. La investigación sobre liderazgo en la actualidad ha ampliado su abordaje hacia diversos ámbitos que involucran otros factores y procesos como: la ética, el autodesarrollo e impacto en la calidad de vida y la responsabilidad social de las organizaciones.

Cuadro 14.
Investigaciones sobre liderazgo

Autor(es)	Año	Título	País
Chiavenato, I.	1999	Administración de Recursos Humanos.	Colombia

Chinchilla, Nuria; Caparas, María Victoria Q	2000	Las teorías institucional y antropológica del liderazgo: Salvando un vacío de 40 años	España
Lupano Perugini, M. y Castro Solano, A.	2006	Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. <i>Psico debate. Psicología, Cultura y Sociedad.</i>	Argentina
Rosa Amalia Gómez Ortiz	2006	El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas	Colombia
Heifetz, R.A., Glashow, A., y Linksy, M.	2009	The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organization and the world.	Boston:
Hazy, Goldstein, y Lichtenstein.	2009	Complex systems leadership theory. New perspectives from complexity science on social and organizational effectiveness	Mansfield, USA
Soto de Clavero, A	2010	Liderazgo responsable desde la perspectiva de los gerentes de las organizaciones.	Venezuela
Cardona, P. y García- Lombardía, P.	2011	Como desarrollar las competencias de liderazgo.	Barcelona
Contreras, T., Barbosa R, Angello, C.,	2012	La organización como sistema complejo: Implicaciones para la conceptualización del Liderazgo	Bogotá Colombia
Juarez, F., y Contreras	2012	Liderazgo y Complejidad. Conceptualizaciones e implicaciones para la organización actual.	España
Torres, G. y Contreras, C.	2012	Factores que influyen en el liderazgo de los gerentes del sector bancario en la ciudad de Cúcuta-Norte de Santander.	España
Hernández, G. C., Gómez, H. M. S., y Soto, J. Z.	2013	Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial.	Colombia
Palomo, M.	2013	Liderazgo y motivación de equipos de trabajo	Madrid
Françoise Venezia Contreras Torres, y Guido Angello Castro Ríos	2013	Liderazgo, poder y movilización organizacional	Colombia
Pablo López A. Verónica Gallegos A.	2014	Prácticas de liderazgo y el rol mediador de la eficacia colectiva en la satisfacción laboral de los docentes	Chile
Ganga Contreras, Francisco y Navarrete Andrade, Erwin	2014	Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional	Venezuela
Northouse, P. G.	2015	Leadership Theory and Practice.	Michigan
Kalkavan, S	2015	Examining the level of sustainable leadership practices among the managers in Turkish insurance industry	Turquía

Fuente: elaboración propia.

3.4. Conclusiones de los Estudios de la Organización y Liderazgo

Todo lo anterior, muestra la complejidad del estudio de las organizaciones, así como los desafíos que enfrenta la administración en la aplicación de los diversos, enfoques y perspectivas de la organización para la mejor comprensión y definición de soluciones adecuadas en los entornos de incertidumbre y ambigüedad actuales.

Hallinger (2018), sugiere que la mayoría de los estudios sobre liderazgo pierden de vista el entorno (Cuadro 7). De la misma forma, han dejado un espacio en la generación de escalas de liderazgo específicas para micro, pequeñas y medianas empresas. Ante ese vacío, resulta relevante para esta investigación contar con una escala de liderazgo sensible y específica para la población de estudio. Por todo lo anterior, se considera conveniente abordar este estudio a partir de una perspectiva sistémica o integradora con enfoque antropológico que totalice los objetivos de la organización propuestos por Pérez- López (eficacia, atractividad y unidad) a través del liderazgo asociado a la gestión directiva, con observancia de la complejidad de la organización y su entorno, que favorezca la producción de resultados de forma conjunta.

4.CONTEXTO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MEXICANA

El objetivo de este capítulo es presentar los elementos contextuales del ámbito social, económico y tecnológico que inciden en la problemática de permanencia que enfrentan las Pymes de la población de estudio.

4.2. Estratificación de las Pymes Mexicanas

La participación superior al 99% de las micro, pequeñas y medianas empresas en la economía de México, manifiesta su relevancia como soporte fundamental de esta. Su aporte es notable en el número de unidades económicas (Cuadro 15), el empleo que generan y la satisfacción de productos y servicios que proveen.

*Cuadro 15.
Importancia de la participación de las Pymes en México (1994- 2020)*

	1994	1998	2003	2008	2014	2018	2020
Micro	97.9%	95.9%	95.6%	95.6%	95.0%	93.7%	96.1%
Pequeña	1.6%	3.1%	3.3%	3.4%	4.5%	5.7%	3.1%
Mediana	0.3%	0.7%	0.8%	0.7%	0.3%	0.4%	0.6%
TOTAL PYME	99.85%	99.69%	99.62%	99.67%	99.80%	99.78%	99.84%
Grande	0.15%	0.31%	0.38%	0.33%	0.21%	0.22%	0.16%
TOTAL NACIONAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en Sánchez, 2007; INEGI, 2014; ENAPROCE 2018, Demografía de los negocios, 2020

Las Pymes tienen una importante participación en la manufactura, el comercio, los servicios y demás sectores económicos de México (Cuadro. 15). En este contexto Ibarra, González, y Demuner (2017), sostienen que existe una gran variedad de Pymes en función de su acceso a mercados (locales o internacionales), su relación o agrupación con otras empresas, tecnología y

talento humano, que constituyen estructuras específicas con potenciales oportunidades de crecimiento. Se estima que el tamaño de las Pyme disfraza una diversa realidad de estas empresas y su valor agregado (Ibarra *et al.*, 2017).

Cuadro 16.
PYME en el Comercio, Servicio y Manufactura (2018).

Sector	Empresas	%	personal ocupado	%	ingresos	%
Total	4 169 677	100%	3 223 928	100%	4 340 643.71	100%
Manufacturas	521 744	13%	1 244 302	39%	1 170 485.71	27%
Comercio	2 141 938	51%	750 694	23%	2 307 261.17	53%
Servicios	1 505 995	36%	1 228 932	38%	862 896.84	20%

Fuente: Elaboración propia con base a censos económicos ENAPROCE, 2018.

OCDE y CEPAL (2013), afirman que gran parte de las microempresas han sido creadas por necesidades de autoempleo. Sugieren que entre éstas se presentan situaciones contrastantes. Algunas, se distinguen por una eficiente gestión empresarial en tanto que otro grupo se despliegan en la informalidad. Así mismo, un conjunto de estas se ha integrado al mercado mundial en tanto que una gran mayoría opera en mercados locales al margen del proceso de globalización.

La economía en México de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) se divide en cinco niveles de agregación: sector, subsector, rama, subrama y clase de actividad económica. De esta manera, la actividad económica está integrada por 20 sectores, que a su vez se dividen en 94 subsectores, 303 ramas, 614 subramas y 1 059 clases de actividad (SCIAN, 2013) (Cuadro 17.).

Cuadro 17.
Sectores de la Economía de México

Sectores económicos	
11	Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza
21	Minería
22	Electricidad, agua y suministro de gas por ductos al consumidor final
23	Construcción
31-33	Industrias manufactureras

43	Comercio al por mayor
46	Comercio al por menor
48-49	Transportes, correos y almacenamiento
51	Información en medios masivos
52	Servicios financieros y de seguros
53	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles
54	Servicios profesionales, científicos y técnicos
55	Dirección de corporativos y empresas
56	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación
61	Servicios educativos
62	Servicios de salud y asistencia social
71	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos
72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas
81	Otros servicios excepto actividades de gobierno
93	Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales

Fuente: elaboración propia con base a SCIAN (2013).

El sector de la manufactura (31- 33) aporta el 11.6% de las unidades económicas del país, el 23.5% del personal ocupado y el 48.2% del PIB de México. Tanto a nivel nacional como estatal, el sector manufacturero contribuye con la mayor aportación al valor agregado (Cuadro 17), sin ser, necesariamente, el principal en la generación de empleo o en el porcentaje de unidades económicas.

Cuadro 18.
Aportación sectorial al PIB nacional y PIBE estatal.

Sectores	Nacional	Sonora
Manufactura	48.2%	63.2%
Comercio	10.7%	11.5%
Servicios	16.8%	8.4%
Resto de Sectores	24.2%	17.0%

Fuente: INEGI Censos Económicos (2014).

El sector manufactura se integra por unidades dedicadas a modificar mecánica, física o químicamente los materiales o insumos para obtener nuevos productos (Cuadro 18). Este sector agrupa los siguientes sub-subsectores:

Cuadro 19.

Subsectores de la Manufactura

311	Industria alimentaria
312	Industria de las bebidas y tabaco;
313 - 315	Industriales textiles, prendas de vestir e industrias de cuero;
316	Industria del Cuero
321	Industrias de la madera;
322 - 323	Papel, impresión e industrias relacionadas;
324 - 326	Derivados del petróleo y del carbón, industrial químicas del plástico y del hule;
327	Productos a base de minerales no metálicos;
331 - 332	Industrias metálicas;
333 - 336	Maquinaria y equipo;
337	Fabricación de muebles y productos relacionados.
339	Otras industrias ⁹

Fuente: Elaboración propia con base a SIAN (2013)

En el año 2017, el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas de INEGI registró un total de 524, 305 PYME a nivel nacional pertenecientes al sector manufacturero, de las cuales, más de la tercera parte (el 36%) se ubica dentro de la industria alimentaria (Fig. 8).

⁹Aquí se agrupan la fabricación de equipo no electrónico y material desechable de uso médico, dental y para laboratorio, y artículos oftálmicos, además de “otros” que incluyen metalistería y joyería, fabricación de artículos deportivos, fabricación de juguetes, fabricación de artículos y accesorios para escritura, pintura, dibujo y actividades de oficina, además de la fabricación de anuncios y señalamientos, entre otros.

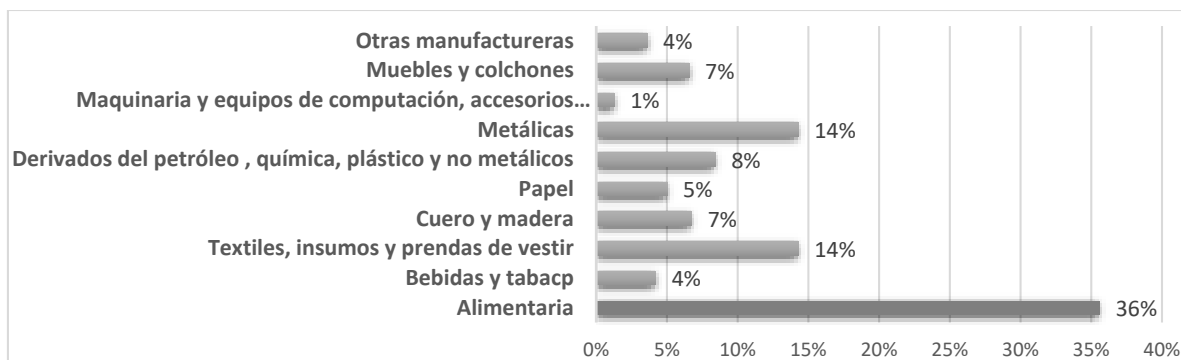


Fig. 9. Unidades económicas manufactureras a nivel nacional.
Elaboración propia a partir de DENU (2017)

4.3.La importancia de las PYME en Sonora

En el Estado de Sonora el 99.71% de las empresas son Pymes. De ese total, el sector manufacturo concentra alrededor del 11 % de las unidades económicas. Este sector, contribuye al 23% al empleo, donde la pequeña empresa representa la mayor proporción (Cuadro 20). Las ciudades de Hermosillo, Cajeme y Nogales del estado de Sonora agrupan el 55% del total de las unidades económicas. Donde el municipio de Hermosillo representa el 30.6 % de las unidades económicas, el 34.8% del empleo, el 41.0% de las remuneraciones y el 49.5% de la producción bruta total del Estado.

Cuadro 20.

Importancia de la industria manufacturera en Sonora, datos a 2014 y 2019

	2014				2019			
	Unidades económicas	%	Personal Ocupado	%	Unidades económicas	%	Personal Ocupado	%
Sonora	90,642	2%	405,395	3%	123,701	2%	983,912	3%
Industria Manufacturera	10,458	12%	134,517	33%	13,607	11%	229,210	23%
Micro	9,727	93%	12,468	9%	12,642	93%	31,170	14%
Pequeña	558	5%	28,639	21%	577	4%	12,495	5%
Mediana	74	1%	17,365	13%	225	2%	27,800	12%

Fuente: elaboración propia a partir de Censos Económicos 2014 y 2019

La industria alimentaria es el subsector de la manufactura que tradicionalmente ha mostrado mayor estabilidad en el mercado. No obstante, la producción de esta industria muestra un decrecimiento en menor medida, en comparación con subsector de la manufactura y el remanente de la economía, mientras que en periodos de auge registra tasas de crecimiento inferiores a la manufactura y a la economía en su conjunto (Moreno, Cuevas, y Michi, 2015) (Fig. 10). Sin embargo, la industria alimentaria no está exenta de las repercusiones de los grandes problemas mundiales y las bajas niveles de permanencia de las organizaciones. En el estado de Sonora el 43% de las empresas del sector manufacturero, pertenecen a la industria alimentaria, lo que lo convierte en el subsector más importante a nivel estatal por la concentración de unidades económicas (Fig. 11)

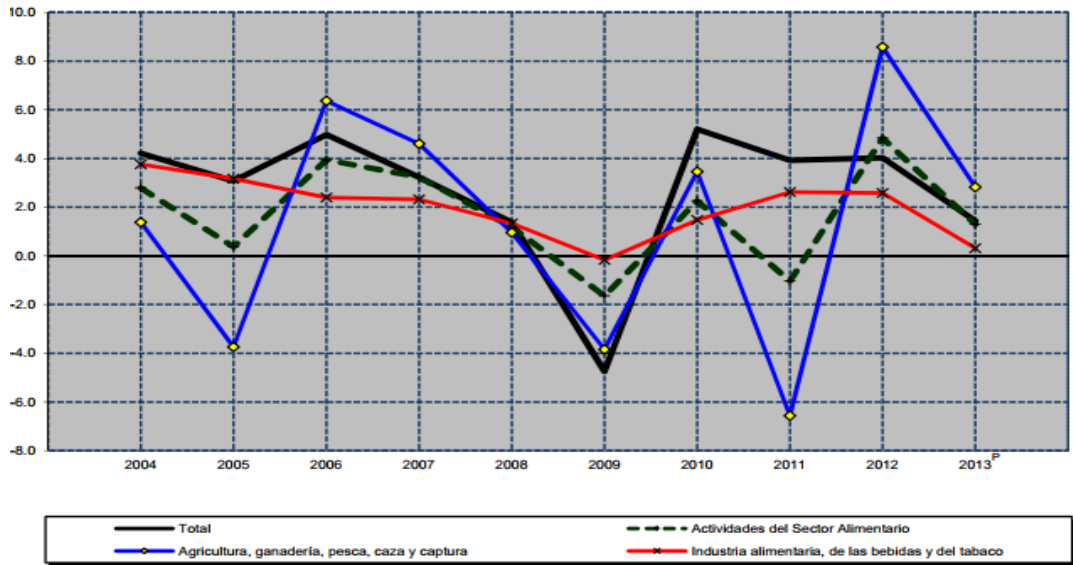


Fig. 10. Evolución del valor agregado bruto total y del sector alimentario. Retomado de INEGI 2014 “El sector alimentario en México 2014”.

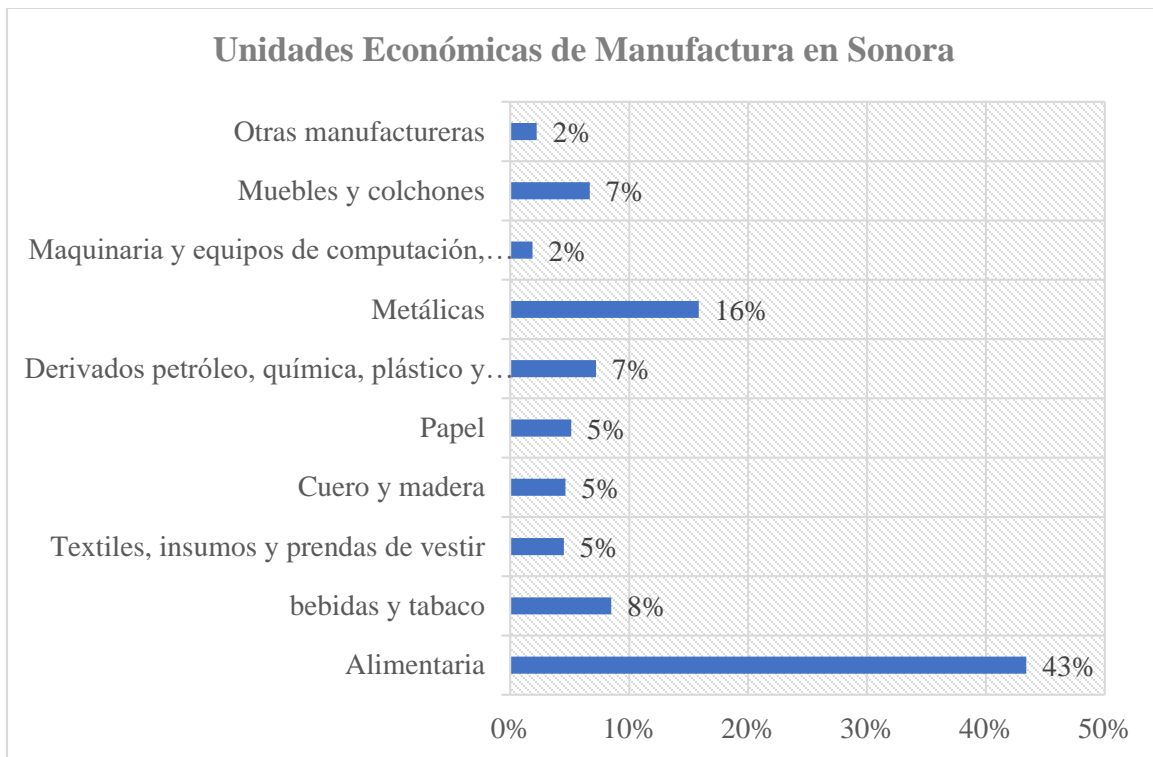


Fig. 11. Unidades económicas por subsector de la industria manufacturera en Sonora.
 Fuente: elaboración propia con base en datos de INEGI (2017).

El municipio de Hermosillo Sonora participa en la industria alimentaria con el 11% de las unidades económicas (11, 370) de las cuales, el 44 % pertenecen al subsector a la industria alimentaria. Siendo la elaboración de productos de panadería y tortillas, la rama económica de mayor importancia por la concentración de unidades económicas: 88.9%. (Fig. 12) (INEGI 2017).



Fig. 12. Ramas económicas del subsector alimentario de Hermosillo. Sonora.
Fuente: Elaboración propia con base en DENU (INEGI, 2017).

4.4.Importancia de la Rama Económica de la Elaboración de Panadería y Tortilla

La rama económica 3118 se integra por las subramas de elaboración de pan y productos de panadería (31181) y la elaboración de tortillas y molienda de nixtamal (31103). La subrama de la elaboración de tortillas y molienda de nixtamal está inmersa en numerosos aspectos sociales implicados con la historia y el futuro de México. La transformación del grano de maíz, materia prima de la masa de nixtamal y la tortilla, impulsó, desde principios de este siglo, el desarrollo de los molinos de nixtamal y procesos mecanizados de fabricación de tortillas (Torres, Moreno, Chong, y Quintanilla, 1996). La tortilla de maíz es un alimento que brinda identidad culinaria al mexicano, convirtiéndose en un alimento de consumo global (Calleja y Valenzuela, 2016). Que forma parte fundamental en la producción de los populares tacos, elaborados con variantes de esta en maíz o de harina. La tortilla se han convertido un alimento sumamente notorio no solo en la clase popular sino en los restaurantes más sofisticados a nivel mundial.

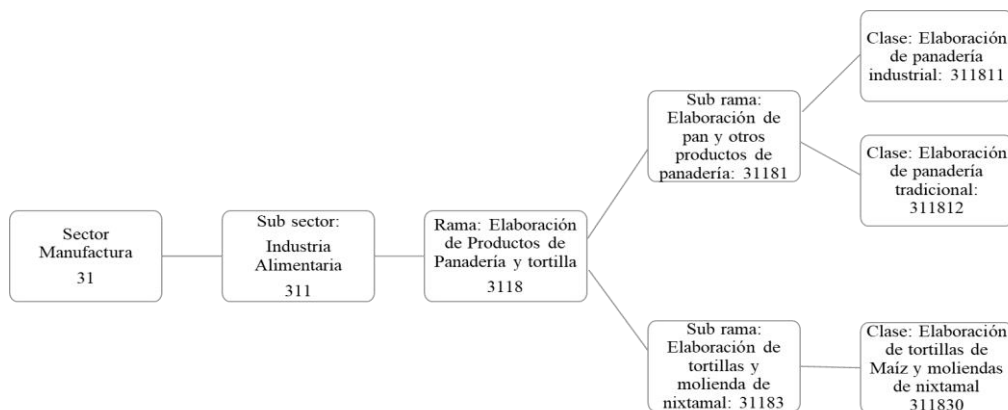


Fig. 13. Rama económica 3118. Elaboración de productos de panadería y tortilla.

Fuente: Elaboración propia con base en Sistema de Clasificación Industrial de America del Norte SCIAN (2002)

La tortilla es un alimento básico para el mexicano. Se estima que la industria de la tortilla de maíz representa el 1% del PIB de México, genera aproximadamente 225.000 empleos directos en trabajadores de molinos, producción de nixtamal y tortillerías de maíz. Se presume que en todo México existen un poco más de 85.173 tortillerías y molinos de nixtamal (Cuadro 21). Vale la pena distinguir que la permanencia de los establecimientos en esta rama económica se ha presentado variaciones importantes en el periodo de 2008 a 2017.

Cuadro 21.

Establecimientos de Tortillas de maíz, panadería tradicional e industrial en México

Periodo	Tortillerías de maíz y molienda de nixtamal 311830	Panificación tradicional 311812	Panificación industrial 311811	Total
2017	85,173	44,412	27	129,612
2016	85,173	44,412	29	129,614
2015	85,168	44,394	30	129,592
2014	85,185	44,404	30	129,619
2013	85,182	44,401	30	129,613
2012	85,213	44,398	32	129,643
2011	85,166	44,346	33	129,545
2010	85,109	44,337	33	129,479
2009	85,112	44,332	33	129,477

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2020) en

<https://www.inegi.org.mx/app/indicadores/?tm=0yt=1040#divFV334717>.

Se estima que el 80% de las familias gastan al menos un 6.5% de sus ingresos en tortillas, con un consumo per cápita anual de 57Kg., en una población de 126 millones habitantes. Ello muestra la importancia como alimento básico del mexicano

Torres (2018) describe a la tortilla como una pieza redonda y plana de masa o harina de maíz o de trigo cocida. Su producción se lleva a cabo en 3 diferentes tipos de sistemas: 1) el artesanal, 2) el mecanizado y 3) el industrial. El procedimiento artesanal, por lo general es llevado a cabo en las casas de las familias de áreas rurales de manera tradicional. Sin embargo, en la actualidad está siendo retomado por algunos restaurantes gourmet, para diferenciar sus platillos (Calleja y Valenzuela, 2016). Este procedimiento artesanal parte del proceso del desgranado de la mazorca, seguido de la nixtamalización, generación y cocción de la tortilla.

Por su parte el procedimiento mecanizado es el que en su mayoría llevan a cabo las Pymes de esta rama económica. Torres (2017) señala que el procedimiento mecanizado, se integra de dos partes: nixtamalizado y elaboración. La industria ha integrado en un eslabón de la cadena al proceso de desgranado de la mazorca y el de nixtamalización¹⁰. En otro eslabón se considera a la elaboración (mediante banda mecánica) y cocción (a través de combustión de gas). Este último eslabón, parte de la adquisición del nixtamal y últimamente de la harina de maíz, para la elaboración de la tortilla. Las empresas dedicadas a este proceso son micro empresas familiares y generalmente su mercado objetivo se orienta al consumo familiar y otras empresas Pymes del mercado local. Torres (2017), afirma que a través de este procedimiento se cubre la mayor parte de la demanda del mercado en México.

El procedimiento industrial genera la tortilla a partir de harina de maíz, la cual ha sido adicionada por vitaminas y minerales en atención a la normatividad mexicana (Fundación Changing Markets, 2019), con tecnología un poco más avanzada, para la venta del producto a través de supermercados.

¹⁰ El proceso de nixtamalización parte del ablandamiento del grano mediante el proceso de cocción con agua e hidróxido de calcio (cal), seguido del retiro manual de la cutícula de este. Para posteriormente llevar a cabo el proceso de molienda para formar la masa para tortillas.

Tanto la masa de nixtamal como la harina de maíz son materia prima para la producción de tortillas. Sin embargo González y Martínez (2015), sugieren que los costos son menores cuando se utiliza la harina de maíz. Se estima, que por cada kilo de esta se produce 1.560 kg de tortilla, en tanto que de nixtamal se produce 1.400 kg.

Cuadro 22.
Consumo anual por persona en México de Pan y Tortilla

PAN		TORTILLA	
Pan blanco	Pan dulce	Tortilla de harina	Tortilla de maíz
25.5 kg	11 kg	47 kg	10kg

Fuente: elaboración propia con base en: Proyecto Alimento: Changing Markets, 2019.

A diferencia de la tortilla de maíz, la tortilla de harina de trigo no es propia de la cultura mexicana. Se presume que proviene del medio oriente y la cuenca mediterránea de Europa Occidental. Jaquez (2016), hace una analogía de estas con las Arepas de Perú, Venezuela y Colombia; a los Bacalaítos de Puerto Rico y a las crepas de origen francés.

La producción de la tortilla de harina también se lleva a cabo en tres tipos: manual, mecanizada e industrial. Es elaborada con diferentes texturas, de manera más notoria en los estados del norte de México, donde forma parte de la dieta tradicional de sus habitantes. Las presentaciones más conocidas internacionalmente son: el famoso “burrito” en Estados Unidos y el “wrap” en China (Calleja y Valenzuela, 2016).

El proceso de elaboración de tortilla de harina de trigo inicia con la mezcla de harina, grasa vegetal y sal comestible. Se obtiene la masa, se aplanan las tortillas y se someten a un proceso de cocción. Se presume que el pan blanco y las tortillas de harina de trigo industriales, están reemplazando a las tortillas de maíz hechas a través del proceso tradicional de nixtamalización. Esto debido a que los mexicanos cada vez consumen más harina de trigo y comida rápida. En las últimas tres décadas el consumo de estas ha disminuido a un 45%. En tanto que el consumo de pan ha ido en aumento con un consumo anual per cápita de 34 kg. (Fundación Changing Markets, 2019).

4.5. Problemática de las PYME

Se estima que la esperanza de vida de las de las empresas en México es en promedio de 7.8 años (INEGI, 2020). No obstante, es frecuente que ésta varíe dependiendo del sector de actividad económica (Cuadro 23) y entidad federativa (Fig. 12) a la que pertenecen.

Cuadro 23.

Esperanza de vida de los negocios en México

Sector	Esperanza de Vida
<i>Manufacturas</i>	9,7
Comercio	6,9
Servicios privados no financieros	8
Los tres sectores	7,8

Fuente: INEGI (2020). Esperanza de vida de los negocios en México en www.inegi.org.mx/temas/evnm/

Los indicadores de demografía económica muestran que diversos comportamientos de éstas, dependiendo del sector. De manera general, un poco menos de 7 de cada 10 negocios apenas llegan a cumplir el primer año de operaciones. Para los sectores de comercio y servicios privados no financieros, este indicador se reduce a poco más de 6 empresas de cada 10 que ingresan a la actividad económica.

Cuadro 24.

Índice de sobrevivencia, mortandad y esperanza de vida de los negocios en México

Edad de los negocios	Supervivientes	Muertes	Esperanza de vida
0	100	0	7.8
1	67	33	8.2
5	35	65	9.9
10	25	75	12.5
15	19	81	15.7
20	15	85	19.8
25	11	89	24.9

Fuente. Retomado de INEGI (2020) en <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm>

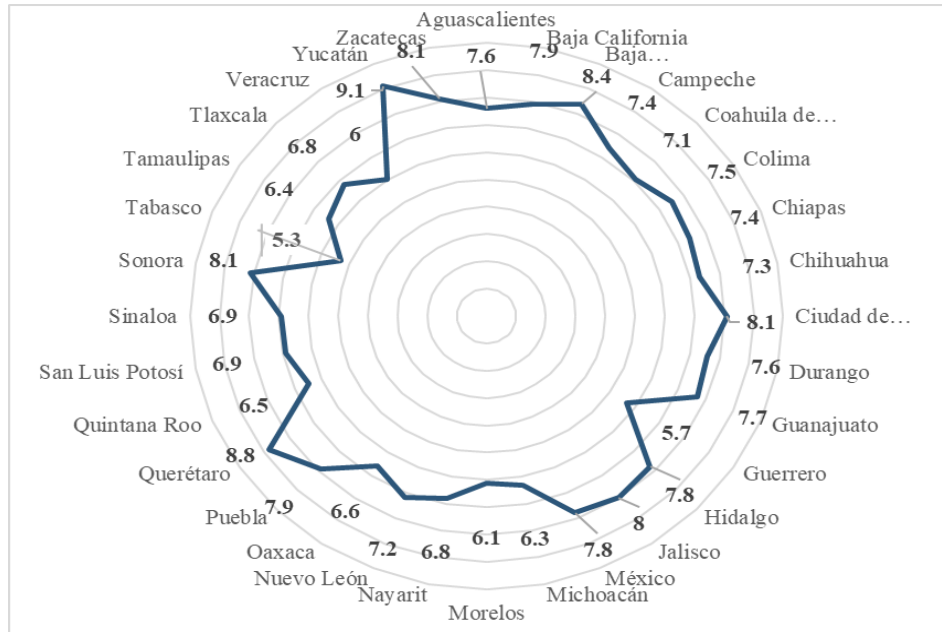


Fig. 14. Esperanza de vida de los negocios por entidad Federativa.
Fuente: elaboración propia con base en INEGI (2020) en www.inegi.org.mx/temas/evnm/

Ciertamente, las micro y pequeñas empresas entre los 0 y 5 años de vida muestran que sólo sobreviven 3.5 empresas de cada diez. La sobrevivencia decrece a mayor edad, hasta un indicador de 11% o 1.1 empresas sobrevivientes por cada diez. En este sentido, la esperanza de vida de una empresa en México es de 7.8 años a partir de su emprendimiento (Figura 23), con una tendencia decreciente en las unidades económicas más grandes y una la esperanza de vida mayor conforme su tamaño aumenta (ENAPROCE, 2018).

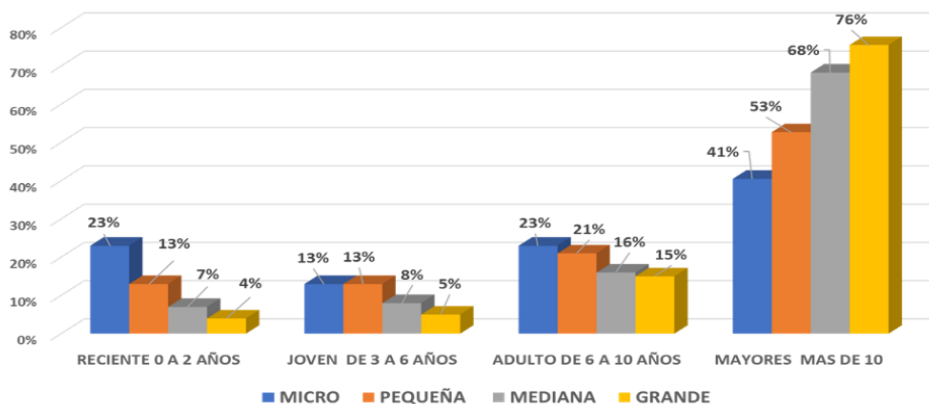


Fig. 15. Edad de las unidades económicas del sector manufacturero de México.
Fuente elaboración propia con base en datos de Censos Económicos INEGI (2014).

Es importante señalar que las gráficas revelan que existe una relación entre el tamaño de la empresa y el número de las unidades económicas, por lo que resulta importante reconocer el hecho de que el número va en decremento conforme al crecimiento de la empresa y su edad. Por otro lado, el estudio de Demografía de los negocios (2020), muestra una disminución importante en la manufactura, comercio y servicio, tanto en las micro, como en las pequeñas y medianas empresas (Fig. 25)

Cuadro 25.

Proporción de nacimientos y muertes de U.E. de México. Diciembre 2020

NACIMIENTOS/ MUERTES/ VARIACION	SECTOR	MICRO	PEQUEÑAS Y MEDIANAS	TOTAL
	MANUFACTURA	9.06	2.66	8.78
	COMERCIO	14.04	2.34	13.75
NACIMIENTOS	SERVICIOS	13.29	3.18	12.85
	MANUFACTURA	14.98	15.44	15.00
	COMERCIO	18.97	19.37	18.98
MUERTES	SERVICIOS	24.95	24.28	24.92
	MANUFACTURA	-5.93	-12.79	-6.22
	COMERCIO	-4.93	-17.03	-5.23
VARIACION	SERVICIOS	-11.67	-21.10	-12.07

Fuente: elaboración propia con base en EVN 2020. Estudio de la Demografía de los Negocios en México 2020.
<https://inegi.org.mx/programas/edn/2020/>

Con independencia de la singular situación mundial que está sucediendo por la emergencia sanitaria COVID 19, la permanencia de las organizaciones es y ha sido un factor de vulnerabilidad. Ejemplo de ello muestran los censos económicos del 2009 y del 2014, que manifiestan una disminución alarmante en el crecimiento porcentual de las PYMES a nivel nacional, estatal, y para el sector manufactura, acentuándose en la pequeña y mediana empresa, durante ese periodo (véase Figuras 6 y 7).

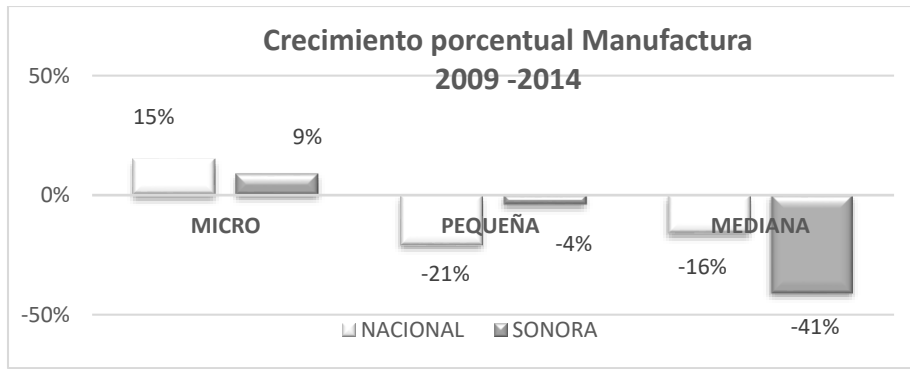


Fig. 16. Crecimiento porcentual del sector manufactura 2009-2014.
Fuente: Elaboración propia con base en Censos Económicos INEGI 2009 y 2014.

La tendencia de decrecimiento en pequeñas y medianas empresas en Sonora se reflejó por igual en el subsector de industria alimentaria, dentro del sector manufacturero, tal como se muestra a continuación en la Figura 17.

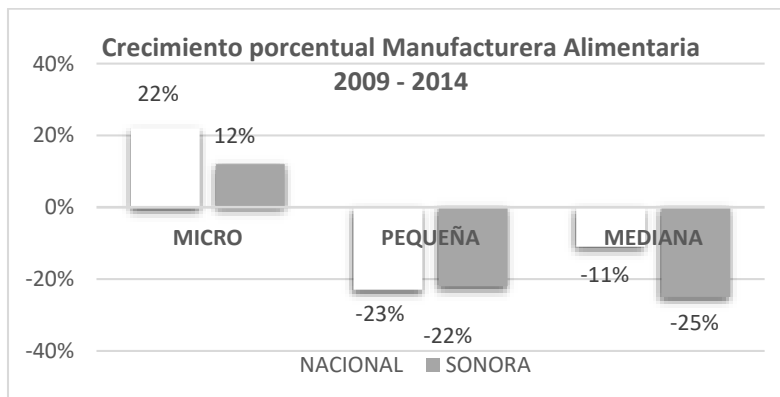


Fig. 17. Crecimiento porcentual en el subsector de industria alimentario periodo 2009-2014.
Fuente: Elaboración propia con base en Censos Económicos INEGI 2009 y 2014.

La vulnerabilidad de la permanencia de las empresas se corrobora, con las altas tasas de mortandad que se muestran en el comparativo entre 2012 y 2020 del Estudio de la Demografía de los Negocios en México (INEGI, 2020). Donde, en 2012 la tasa promedio de muertes era mayor que la de nacimientos, situación que se repete de manera pronunciada en el 2020 (Fig.16).

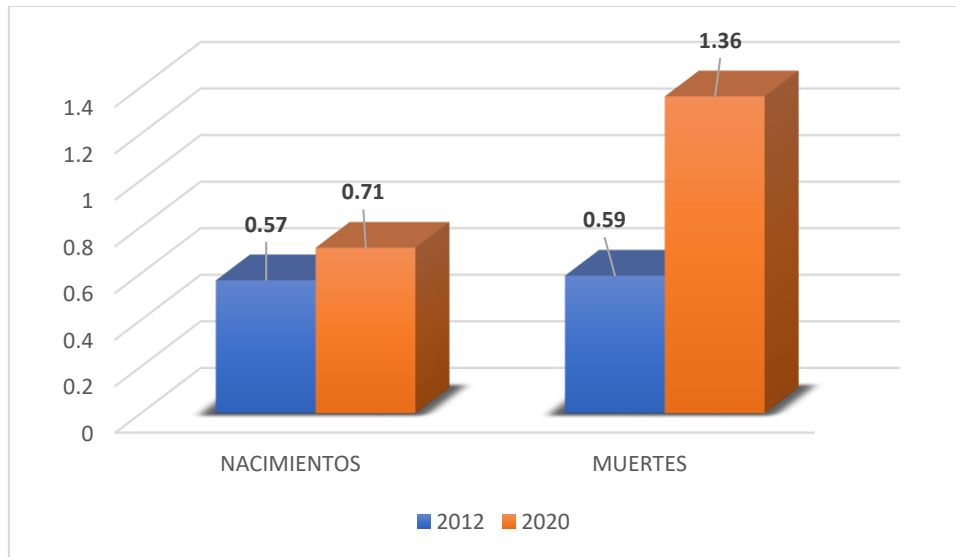


Fig. 18. Tasa Mensual comparativa en México. Nacimientos-muertes 2010 y 2012
Fuente: Retomado EDN (2020).

Estas cifras evidencian la desaparición de las micro, pequeñas y medianas empresas. Las pequeñas y medianas empresas están presentando mayores problemas, que en otro momento tenían otra dinámica de aportación. Las medianas pierden terreno mientras que las micro están perdiendo su contribución. Todo ello, representa problemas sociales relacionados al empleo, sostenimiento de las familias y riesgos al eslabonamiento de la cadena de valor. Esto debido, al importante papel que representan, no solo en el fortalecimiento del empleo, sino en la proveeduría de capital humano calificado y bienes a las grandes empresas (Sanchez, 2013).

En esta realidad, la subsistencia de las micro, pequeñas y medianas empresas se ve impactada, por lo que se considera importante explicar el comportamiento de los factores de inciden considerablemente en la permanencia de las empresas y en específico en las Pymes de la industria de panadería y tortilla, de Hermosillo Sonora. Lo anterior, con la intención de que este estudio, pueda servir de base para fomentar ambientes propicios para la conservación y desarrollo de las PYME en los entornos tan complejos y globales en los que se desempeñan.

Infante (2008), sugiere que frecuentemente se propone que el empleo es una de las principales vías de inclusión social. Que de este depende el grado de mayor o menor inclusión. Es por ello, que las políticas de generación de empleo integran a las PYME como el principal instrumento de generación de ingresos para los hogares. Weller (2006) afirma que los ingresos provenientes del trabajo en México oscilan entre un 63% a un 90%, de los ingresos familiares.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, encarnan más que una organización con fines económicos o comerciales que satisfacen las necesidades de la sociedad. Su identidad lleva implícita la cultura de las familias que las dirigen o que forman parte de ella. Así como valores, conductas y costumbres de la comunidad donde se desarrollan. Lo que se sintetiza en la afirmación de Urlick Beck (2002), sobre su concepción de las Pymes: “*son un elemento estructurante de la vida, de la inserción y del conjunto de relaciones sociales*” (Brugué, Gomà, & Subirats, 2018)

Por lo anteriormente expuesto, el objetivo de esta investigación pretende aproximarse a una respuesta adecuada a la pregunta: ¿cuáles son los factores que inciden en la permanencia de las micro, pequeñas y medianas empresas? Se pretende investigar este proceso social y económico tan complejo a través de su manifestación regional-territorial. Y a partir de la integración de las respuestas, se pretende poder incidir en la instrumentación de propuestas de políticas o programas de desarrollo regional.

5. ENFOQUE METODOLÓGICO

El objetivo de este capítulo es presentar la metodología aplicada en esta investigación. En primer término se presenta el tipo de estudio y muestra utilizada. Posteriormente se describe los participantes, el proceso de diseño y evaluación de contenido y consistencia interna del instrumento. Finalmente se describe el procedimiento seguido de análisis estadístico.

5.1. Tipo de Estudio y Muestra.

El tipo de estudio es instrumental, con un diseño probabilístico¹¹ no experimental transversal¹². Se empleó una muestra aleatoria estratificada¹³ (Brewer y Hunter, 2006) de tres niveles. Para el primer nivel se empleó la técnica de equi-ponderación total para controlar el efecto del orden, y se obtuvo la submuestra de las poblaciones de micro empresas y de pequeñas y medianas. Posteriormente, y a partir de las submuestras de micro empresas y pequeñas y medianas respectivamente, con la misma técnica de equi-ponderación total se obtuvieron las submuestras para tortillerías de maíz, tortillerías de harina, panaderías y galleteras. Seguidamente por técnica de aleatoriedad se seleccionó el estrato de colonia para cada una de las submuestras. Como

¹¹ Muestra probabilística Subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos aleatoria o mecánicamente (Hernández-Sampieri, Fernández, C., Baptista, L., Méndez, V., y Mendoza, T., 2014)

¹² Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández-Sampieri et al., 2014)

¹³ Muestra probabilística estratificado subgrupo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento. Cuando en la muestra se mantienen las mismas proporciones de sujetos que existen en la población dentro de cada estrato. La muestra aleatoria estratificada, reúne las tres condiciones para asegurar en forma plena que la muestra sea representativa: selección al azar, estratificación y proporcionalidad (Hernández-Sampieri et al., 2014).

resultado, a partir de un universo de 1593 establecimientos y sus diferentes estratos, se conformó una muestra aleatoria de 180 micro, pequeñas y medianas empresas, representadas por igual número de participantes con las siguientes características generales (Cuadro 24).

Cuadro 26.
Distribución de la muestra

TIPO DE EMPRESA		DATOS DE POBLACION		DATOS DE LA MUESTRA	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MICROS		1,570	99%	177	99%
	Tortilla de Harina	670	43%	76	
	Panadería tradicional	628	40%	71	
	Tortilla de maíz	265	17%	30	
	Galleteras	7	0%	1	
PEQUEÑAS Y MEDIANAS		23	1%	3	1%
	Panadería Industrial	2	9%	1	
	Tortilla de Harina	14	61%	1	
	Tortilla de Maíz	6	26%	1	
	Galleteras	1	4%	0	
TOTAL		1593	100%	180	100%

Fuente: elaboración propia

5.2. Participantes

La encuesta se aplicó a propietarios o gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas. Siempre y cuando, estas pymes demostraran tener una operación igual o mayor a tres años y pertenecieran a la rama económica de la elaboración de panadería y tortillería en Hermosillo Sonora.

5.3. Instrumento.

El instrumento se diseñó a partir de la selección de variables relacionadas con la permanencia descritas en el marco referencial de la investigación, en adición a las variables de liderazgo. Para

éstas últimas se partió de la escala de Cardona y García-Lombardía (2011). El instrumento fue rediseñado y adaptado culturalmente para integrar en una sola encuesta las variables de liderazgo y de permanencia. El proceso de diseño se abordó en varias fases, con el criterio esencial de determinar la calidad de medición (Gomez-Benito *et al.*, 2010) de las distintas variables de la investigación a) diseño, b) validación del contenido y comprensión del instrumento, c) validación de consistencia interna.

5.3.1. Diseño del Instrumento.

Inicialmente se procedió al análisis de los instrumentos utilizados en investigaciones previas. Debido a que no se encontró ninguno que cubriera adecuadamente las variables relacionadas con permanencia y liderazgo, se tomó la decisión de rediseñar y adaptar culturalmente¹⁴ uno que integrara ambas variables. Con base en el marco teórico de referencia, se procedió en la definición de las variables y dimensiones relacionadas hacia la finalidad del instrumento¹⁵. En el mismo orden de ideas, se procedió a analizar el planteamiento de Cardona y Garcia Lombardía (2011) para evaluar las 25 competencias de liderazgo.

Se encontró que cada competencia era evaluada mediante 6 comportamientos que presentaban la taxonomía de Bloom¹⁶, lo que hacía demasiado extenso el instrumento. Igualmente, el cuestionario mostraba un lenguaje que no era del todo adecuado para el contexto del ámbito de la investigación, e incluía ítems de dudosa inteligibilidad para la población a la que se debería dirigir.

¹⁴ Uno de los sesgos tradicionalmente encontrados en instrumentos culturalmente adaptados, es la ausencia de equivalencia conceptual de los instrumentos en distintas culturas (Hui C, Triandis H.,1985)

¹⁵ Los pasos necesarios para el desarrollo de la pruebas son: 1) es partir del constructo que se pretende medir; 2) especificar las conductas que revelarán esos constructos, y 3) qué tareas o situaciones evidenciarán dichas conductas (Messick, 1994)

¹⁶ Benjamín Bloom publicó la taxonomía original en los años de 1950, en el que representa el proceso de aprendizaje en 6 diferentes niveles: conoce, comprende, aplica, analiza, evalúa y sintetiza

El aspecto más crítico, fue construir ítems que se acomoden a las especificaciones y a los objetivos (Martínez, Hernández y Hernández, 2014). Debido a esto se procedió a adaptar el instrumento a nivel semántico, conceptual, de contenido y técnico para la población a la que estaba enfocado. La equivalencia semántica aseguró que el significado de cada ítem fuera el mismo y la equivalencia conceptual afirmó que el instrumento evaluara el mismo constructo teórico en otra cultura. El formato preliminar del instrumento se conformó con 121 ítems que cubrían las variables requeridas por la investigación.

5.3.2. Validez de Contenido y de la Comprensión.

El instrumento se sometió de manera preliminar a la validación de contenido por 3 jueces expertos. Los expertos colaboraron en evaluar las dimensiones e ítems del instrumento de acuerdo con criterios de pertinencia, relevancia, coherencia y suficiencia del ítem para evaluar cada dimensión. Con base a sus observaciones se procedió a modificar el instrumento. Se eliminaron 21 ítems por razones como las siguientes: no era pertinente el ítem, la redacción de algunas preguntas tenían contenido muy parecido o no presentaban suficiente claridad. Debido a esto se agruparon los enunciados en 3 niveles de taxonomía de acuerdo con Marzano y Kendall (2007) ¹⁷. Con esto se

¹⁷ La Nueva Taxonomía está conformada por dos dimensiones: niveles de procesamiento y dominios del conocimiento. Los niveles de procesamiento: interno o self, metacognitivo y cognitivo. En cuanto a los dominios se pueden clasificar en tres: información, procedimientos mentales y procedimientos psicomotores (Marzano y Kendall, 2007)

buscó reducir el número de ítems necesarios para mantener la validez de cada variable y las características operativas del cuestionario

5.3.3. Consistencia Interna del Instrumento.

Para evaluar la consistencia interna del instrumento se llevó a cabo la prueba piloto con una muestra por conveniencia de 54 empresas, que cumplieron con los criterios definidos de selección y con representatividad de los diferentes tipos de empresas, subsectores y colonias que conforman la población de estudio. Para la evaluación de la consistencia interna se aplicó una prueba piloto. El objetivo de esta fue medir la fiabilidad de la encuesta¹⁸. Para ello, se utilizó el análisis del alfa de Cronbach¹⁹ para evaluar la correlación de los enunciados y la valoración de las características de estos.

Tal y como sugiere Gomez-Benito *et al.* (2010), la consistencia interna se va ganando a medida que el instrumento se aplica a distintos sujetos y poblaciones en diferentes culturas. Los resultados obtenidos por la aplicación del alfa de Cronbach fueron .969. Estos se presentaron en el rango de valores elevados, lo que denotó que la encuesta presenta una alta consistencia interna (Cronbach, 1951).

Los resultados de la aplicación permitieron probar la encuesta en cuanto a comprensión de los enunciados, extensión, clasificación de las respuestas, barreras psicológicas o resistencia hacia algunas preguntas, el orden y la lógica interna del cuestionario y la aprobación por parte de los encuestados del espacio tiempo dedicado en responder la encuesta. Todo ello, en concordancia con Martínez *et al.* (2014), para responder con precisión el nivel de la respuesta real parte del sujeto.

¹⁸ La fiabilidad es el grado de consistencia del instrumento. Esta propiedad acredita la constancia y precisión de los resultados del instrumento, al aplicarlo en diferentes eventos.

¹⁹ El coeficiente que lleva el nombre de Cronbach (1951). Este factor mide las covarianzas de los ítems.

El instrumento definitivo quedó conformado por 100 ítems, para evaluar las variables de permanencia y liderazgo. Codificadas y transformadas en su mayoría en una escala de Likert de cuatro dimensiones (Anexo 1). Todas ellas respaldadas teóricamente y operativizadas (Cuadro 27). La sección inicial del cuestionario proveía información relacionada a la naturaleza y objetivo del estudio, el responsable de este y exponía las garantías de confidencialidad, asimismo solicitaba el consentimiento expreso del directivo o administrador general de la empresa para la obtención de la información. La escala se aplicó individualmente a cada sujeto, con duración promedio de 30 minutos por evento.

Cuadro 27.
Operatividad de las variables del instrumento

	INDICADORES	DESCRIPCION	TIPO	VALOR
PERMANENCIA	Densidad poblacional	Índice de Densidad de la población a la que pertenece la organización	Numérica	0 a 1
	Cuota de Mercado	Porcentaje de mercado de la organización	Numérica	0 a 100
	Nivel de Saturación del Nicho	Entendida por la diferencia entre la demanda potencial menos la sumatoria de las cuotas de mercado por el factor de expansión	Numérica	0 a 100
	Nivel de Concentración	Grado de igualdad de tamaños que componen una población tipo. Se mide a través del Índice de Herfindhal.	Numérica	0 a 1000
	Segmentos de Mercado	Mercado objetivo	Categórica	1 al 3
	Innovación	Cambios introducidos en el periodo	Categórica	1 al 4
	Productividad Laboral	Capacidad de Producción entre número de integrantes de la organización	Numérica	1 a 100000
	Rentabilidad	Ingresos mensuales promedio por empleado	Numérico	1 a 100000
	Comportamientos heredados 1	Representa los principales comportamientos heredados como clave del éxito de la organización	Categórica	1 al 5
	Modelo de negocio	Con base en el sistema de producción: 1. artesanal, 2. mecanizado y 3. industrial	Categórica	1 a 3
LIDERAZGO	Liderazgo Estratégico	Visión de Negocio, Visión de organización, Gestión de Recursos, Orientación al cliente, <i>Networking</i> , Negociación	Categórica	1 a 4
	Liderazgo Social	Comunicación, Gestión de conflictos, Carisma, Delegación, Coaching, Trabajo en equipo	Categórica	1 a 4

Liderazgo Personal	Iniciativa, Optimismo, Ambición, Gestión del tiempo, Gestión de la información, Gestión del estrés, Autocrítica, Autoconocimiento, Aprendizaje, Toma de decisiones, Auto control, Equilibrio emocional, Integridad	Categorica	a 4
--------------------	--	------------	-----

Fuente: Elaboración propia

5.4. Proceso de Análisis Estadístico

A partir de la aplicación de la encuesta la secuencia del análisis estadístico fue el siguiente:

1. Sistematización de los datos se llevó a cabo a través del software estadístico SPSS en su versión 25
2. Con base en las variables de la permanencia señaladas en el marco referencial de la investigación se llevó a cabo un análisis descriptivo de los datos, para la obtención de la caracterización de la permanencia en las poblaciones de estudio
3. Para la caracterización de los factores de liderazgo de la población de estudio, y con base en la escala de Cardona y García (2011) se realizó análisis factorial exploratorio con método de componentes principales por máxima verosimilitud y rotación Oblimín con un punto de corte de .40., para cada una de las tres dimensiones de liderazgo (Hair, Anderson, Tatham, Black, y Cano, 1999). Así mismo, se analizó el Alfa de Cronbach por dimensión, la matriz de correlaciones, el índice de KMO (Kaiser-Meyer Olkin) y la prueba de esfericidad de Bartlett, para evaluar la consistencia interna.
4. Para evaluar la distribución de los factores de liderazgo en las poblaciones de la elaboración de tortillas y panadería se realizó: Análisis discriminante múltiple (Rodríguez, Ariza, Pérez, y Mora, 2018), en el que se utilizó la prueba M de Box, para verificar la igualdad de las matrices de covarianza y Lambda de Wilks para evaluar la significación entre las medias de las variables independientes. Adicionalmente, se llevó a cabo la prueba de hipótesis a través de la prueba t de Student para muestras independientes y ANOVA de una vía, para comprobar la existencia de diferencias según los grupos examinados en la población de estudio.
5. Para evaluar la asociación de los factores de las poblaciones Pyme con la permanencia, se realizó el siguiente procedimiento estadístico: a) análisis de regresión logística para seleccionar los predictores individuales de las variables independientes; b) Se integraron los

resultados parciales en modelos para su comparación; c) Se evaluó la bondad de ajuste de los datos (Hair *et al.*, 1999; Sierra-Bravo, 2001)

6. RESULTADOS Y DISCUSION

El objetivo de este capítulo consiste en mostrar los resultados y hallazgos obtenidos de la investigación. Los resultados se presentan por cada uno de los objetivos específicos del estudio, distribuidos cada uno en un subcapítulo. Ello, con el fin de mostrar de manera más clara la evaluación de las hipótesis planteadas para cada uno de los objetivos.

6.1. Caracterización de los Factores de Permanencia de la Población de estudio

Los resultados se presentan en tres apartados: a) Características de los participantes en el estudio, b) Características de la población de estudio, c) Factores de permanencia de la población de estudio

6.1.1. Descripción de las Características de los Participantes del Estudio

Los resultados fueron los siguientes: El total de participantes que respondieron la encuesta fueron 180, de los cuales el 52,2 % fueron mujeres y 47.8 % hombres. La edad (Cuadro 28) promedio fue de 41 años (DS= 11.33). El 54 % de los participantes eran los propietarios de las organizaciones, el 42% ocupaba el puesto de jefatura, el 4 % fueron administradores. El 45.6% es descendiente de una familia emprendedora

Cuadro 28.
Edad del entrevistado por sexo

Rango de edad	Categoría sexo entrevistado		Total
	Mujer	Hombre	
de 22 a 30	13%	11%	24%
de 31 a 40	14%	14%	28%
de 41 a 50	15%	10%	25%

Mayor de 51	10%	13%	23%
Total	52%	48%	100%

Fuente: elaboración propia

El nivel de estudios de los entrevistados fue en promedio preparatoria (Cuadro 29). No obstante, el 30 % tiene estudios del nivel básico, el 23% tienen nivel de licenciatura y un 1% nivel de estudios de maestría.

Cuadro 29.
Escolaridad del entrevistado por sexo

Sexo	Escolaridad del entrevistado						Total
	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Carrera Técnica	Licenciatura	Maestría	
Mujer	2%	17%	15%	8%	9%	0%	52%
Hombre	2%	8%	14%	8%	14%	1%	48%
Total	4%	26%	29%	17%	23%	1%	100%

Fuente: elaboración propia

Otro aspecto importante de la caracterización de los participantes fue el tipo de experiencia, que configuró 4 tipos diferentes. El 67.8% de los participantes, cuenta con experiencia técnica en la manufactura del producto, el 9.4 % en el ramo económico de panadería y tortilla, el 10.6% con experiencia de tipo gerencial y el 12.2% con experiencia emprendedora (Cuadro 30).

Cuadro 30.
Tipo de experiencia del participante por sexo

Sexo	Tipo de Experiencia				Total
	Técnica	Sector económico	Gerencial	Emprendedora	
Mujer	38%	5%	4%	5%	52%
Hombre	30%	4%	6%	7%	48%
Total	68%	9%	11%	12%	100%

Fuente: elaboración propia

6.1.2. Descripción de las Características de la Población de Estudio

Los resultados mostraron que el 91.7% de las organizaciones de la rama económica de panadería y tortilla son microempresas, el 5,6 % son pequeñas y el 2,8 % medianas empresas (Cuadro 31). Dentro de estas, el 42.8% corresponden al giro de tortillerías de harina, el 40% a panadería y repostería y el 17.2 % a tortillerías de maíz.

Cuadro 31.
Tamaño y giro de la población de estudio

Tamaño/giro	Tortillerías de maíz	Tortillerías de Harina	Panadería y pastelería	Total
Micro de 1 a 10	15.0%	42.2%	34.4%	91.7%
Pequeñas y medianas	2.2%	0.6%	5.6%	8.3%
Total	17.2%	42.8%	40.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

La edad o antigüedad de estas organizaciones se presenta en un intervalo de 3 a 70 años, con un promedio de, 13.5 años. No obstante, el 39 % de las organizaciones son menores de 9 años y 28.8% son mayores a 15 años (Cuadro 32).

Cuadro 32.
Características por antigüedad y tamaño de organizaciones.

Antigüedad de la organización	Tamaño de organización			Total
	Micro	Pequeña	Mediana	
Menor o igual a 9 años	37.8%	1.1%	0.6%	39.4%
Mayor de 9 y menor igual a 15 años	28.9%	1.7%	1.1%	31.7%
Mayor de 15 y menor o igual a 25	19.4%	2.2%	0.6%	22.2%
Mayor de 25 y menor a 45	2.8%	0.6%	0.0%	3.3%
Mayor o igual a 45 años	2.8%	0.0%	0.6%	3.3%
Total	91.7%	5.6%	2.8%	100.0%

Fuente: elaboración propia

Otra característica interesante fue que el 61 % de las empresas, tienen una antigüedad mayor a 9 años, donde el 24% corresponden al giro de tortillerías de harina y el 26 % a panaderías y reposterías (Cuadro 33).

Cuadro 33.
Características de Antigüedad por giro de empresa.

Antigüedad de la organización	Giro de organización			Total
	Tortillerías de Maíz	Tortillerías de Harina	Panadería y repostería	
Menor o igual a 9	6%	19%	14%	39%
Mayor de 9 y menor igual a 15	5%	13%	13%	32%
Mayor de 15 y menor o igual a 25	3%	10%	9%	22%
Mayor de 25 y menor o igual a 70	3%	1%	3%	7%
Total	17%	43%	40%	100%

Fuente: Elaboración propia.

En relación con los principales objetivos que siguen este tipo de poblaciones (Cuadro 34), el 82.8% subrayaron como principal objetivo el mantenerse en el mercado y mantener a la familia, el 14.4% indicaron la obtención de ganancias para los propietarios y el 2.8 % pagar deudas.

Cuadro 34.
Objetivos organizacionales por tamaño de empresa

Tamaño / objetivo	Pago de deuda	Ganancias para propietarios	Mantenerse en el mercado y la familia	Total
Micro empresas	2.2%	11.7%	77.8%	91.7%
Pequeñas y medianas	0.6%	2.8%	5.0%	8.3%
Total	2.8%	14.4%	82.8%	100.0%

Fuente: elaboración propia

No obstante, que la mayoría de las poblaciones o giros de negocio tienen como principal objetivo el mantenerse en el mercado y a la familia. Una característica singular es que el 25.5 % de las

tortillerías de maíz buscan como objetivo primordial ganancias para sus propietarios Cuadro 35).

Cuadro 35.
Objetivo primordial por giro de negocio

Objetivo / giro	Pago de deuda	Mantenerse en el mercado y a la familia	Ganancias para propietarios	Total
Tortillerías de Maíz	6.5%	67.7%	25.8%	100.0%
Tortillerías de Harina	1.3%	84.4%	14.3%	100.0%
Panadería y repostería	2.8%	87.5%	9.7%	100.0%
Total	2.8%	82.8%	14.4%	100.0%

Fuente: elaboración propia.

Otra característica importante de las poblaciones es, que el mercado objetivo está orientado primordialmente al consumo familiar (56.1 %). Y en segundo término, a otro tipo de empresas 43.9, en adición al consumo familiar (Cuadro 36).

Cuadro 36.
Tamaño de empresa por mercado objetivo

Tamaño/mercado objetivo	Consumo familiar	Empresas	Consumo familiar y empresas	Total
Microempresas	51.7%	17.8%	22.2%	91.7%
Pequeñas y medianas	4.4%	1.7%	2.2%	8.3%
Total	56.1%	19.4%	24.4%	100.0%

Fuente: elaboración propia.

Relacionado al número de personal que integra estas organizaciones, en promedio fue de 7.1 personas, de los cuales 4.9 son mujeres y 2.7 de hombres. El 10% tienen estudios de primaria, el 45 % de secundaria, el 31% de preparatoria, el 3% carrera técnica y el 11% licenciatura. En relación con el número de familiares trabajando en la organización, el promedio fue de 2.5 personas.

En relación con las innovaciones realizadas en el periodo anterior, el 48.3% efectuaron una

innovación en producto y el 16.7% en producto y servicio. Mientras que el escenario esperado para el siguiente periodo, en el 75% de los casos fue crecer, en el 24.4% mantenerse en el mercado y 0.6% espera cerrar por quiebra.

Con respecto a las utilidades obtenidas en el periodo anterior, el 31% de las empresas, obtuvieron ganancias superiores a los 38% y el 4% sus ganancias fueron menores al 13%.

6.1.3. Descripción de los Factores de Permanencia de la Población de Estudio

En relación con la variable tamaño de empresa (Cuadro 37), los resultados mostraron que a menor tamaño mayor antigüedad (56%). Esto en concordancia con lo propuesto por Le-Mens *et al.* (2011) que las pequeñas son más longevas.

Cuadro 37.
Tamaño vs Antigüedad

Antigüedad/ Tamaño	Micro de 1 a 10	Pequeña de 11 a 50	Mediana de 51 a 250	Total
Menor o igual a 9	36%	1%	1%	38%
Mayor de 9	56%	4%	2%	62%
Total	92%	6%	3%	100%

Fuente: Elaboración propia

Otra variable que explica la permanencia es la Densidad Poblacional (Cuadro 38). Los resultados revelaron que a menor densidad mayor antigüedad, lo que se evidencia que el 56% se encuentra en poblaciones con una densidad entre baja y media. Esto coincide con lo propuesto por Kuilman *et al.*, (2009) y Nuñez & Moyano, (2004)

Cuadro 38.
Densidad Poblacional vs Antigüedad

Antigüedad /Densidad	De .1 hasta .87	De.871 hasta .98	De .981 hasta 1.	Total
Menor o igual a 9	19%	17%	2%	38%
Mayor de 9	30%	26%	7%	62%
Total	49%	43%	8%	100%

Fuente: Elaboración propia

En relación con la cuota de mercado (Cuadro 39), se observa una ligera tendencia de que a mayor cuota de mercado mayor antigüedad (20%), esto en armonía a lo sugerido por Caballero-García & Santoyo-Cortés (2019).

Cuadro 39.
Cuota de Mercado vs Antigüedad

Antigüedad / Cuota de Mercado	.00 A .23	.231 a .38	.381 a 1.01	Mayor a 1.01	Total
Menor o igual a 9	12%	14%	5%	7%	38%
Mayor de 9	14%	19%	9%	20%	62%
Total	26%	33%	14%	27%	100%

Para el caso de la productividad laboral (Cuadro 40), los resultados muestran ligeramente que a menor productividad laboral (22%) mayor antigüedad. Esto concuerda con lo propuesto por Fariñas & Huergo (2015); Garcia, Armenta, Martínez, Rebollo, & Renteria (2019); Guzmán, De-la-Garza, García, Hernández & Rebollar (2020); Molina, Botero & Montoya (2017).

Cuadro 40.
Productividad laboral vs Antigüedad

Antigüedad / Productividad Laboral	.01 a 475	475.01 a 792	792.01 a 1584	más de 1584	Total
Menor o igual a 9	7%	13%	12%	6%	38%
Mayor de 9	22%	9%	16%	15%	62%
Total	29%	22%	28%	21%	100%

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los ingresos generados, los resultados muestran que 21% de las empresas con antigüedad mayor a 9 años se concentran en un ingreso entre 221,000 a 304,000 pesos mensuales. En tanto que el 18% se ubicó en un ingreso mensual superior a 388,000. Esto, sugiere con ingresos moderados se obtiene mayor antigüedad, esto en armonía con lo propuesto por Chirsman, Devaraj, & Patel (2017).

Cuadro 41.
Ingresos vs Antigüedad

Antigüedad / Ingresos	de 1 a 221000	de 221 001 a 304 000	De 304 001 a 388 000	Mayor de 388 000	Total
Menor o igual a 9	16%	7%	9%	6%	38%
Mayor de 9	11%	21%	12%	18%	62%
Total	27%	28%	22%	24%	100%

Fuente: Elaboración propia

En relación con las innovaciones introducidas (Cuadro 42), los resultados muestran que a mayores innovaciones orientadas a aumentar y mejorar la producción es mayor la antigüedad. Esto concuerda con lo sugerido por (Lederman et al., 2014; Moreno et al., 2015; Yin & Chen, 2018).

Cuadro 42.
Innovación vs Antigüedad

Antigüedad / Innovación	Ninguno	Aumento de producción	Mejora de procesos	Reducción de costos	Producción, procesos y costos	Total
Menor o igual a 9	6%	9%	7%	1%	16%	38%
Mayor de 9	8%	20%	11%	1%	22%	62%
Total	14%	29%	18%	2%	37%	100%

Fuente: Elaboración propia

En relación con la variable concentración del nicho (Cuadro 43), los resultados mostraron que entre más baja sea la concentración (igualdad de tamaños de las empresas) mayor es la antigüedad. Los resultados coinciden con lo propuesto por Kuilman et al. (2009; Nuñez & Moyano (2004); Xu et al. (2014).

Cuadro 43.
Concentración del Nicho vs Antigüedad

Antigüedad / Concentración del nicho	Bajo	Medio	Alto	Total
Menor o igual a 9	17%	14%	6%	38%
Mayor de 9	26%	24%	12%	62%
Total	43%	39%	18%	100%

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la variable saturación del nicho (Cuadro 44), los resultados mostraron una ligera antigüedad mayor (26%) cuando la saturación del nicho es baja. Esto también concuerda con las afirmaciones de Kuilman et al. (2009; Nuñez & Moyano (2004); Xu et al. (2014).

Cuadro 44.
Saturación del Nicho vs Antigüedad

Antigüedad/ Saturación Nicho	Bajo	Medio	Alto	Total
Menor o igual a 9	17%	6%	14%	38%
Mayor de 9	26%	11%	25%	62%
Total	43%	17%	39%	100%

Fuente: Elaboración propia

Relacionado al modelo de negocio (Cuadro 45), los resultados mostraron que los negocios de mayor antigüedad se concentran en un modelo de negocio mecanizado (32%). Esto, moderadamente en contradicción con lo propuesto por Niemimaa, Järveläinen, Heikkilä, y Heikkilä (2019) y Teece, (2018).

Cuadro 45.
Modelo de Negocio vs Antigüedad

Antigüedad/ Modelo de negocio	Artisanal	Mecanizado	industrializado	Total
Menor o igual a 9	12%	17%	9%	38%
Mayor de 9	14%	32%	16%	62%
Total	26%	48%	26%	100%

Fuente: Elaboración propia

En relación con los comportamientos heredados (Cuadro 46), los resultados mostraron que el 41% de las empresas que transmitir la fe, el amor al trabajo y la responsabilidad presentan mayor antigüedad. Esto concuerda con lo propuesto por Acosta, Molina, Andino & Rodríguez (2019); Belausteguigoitia, (2017); McKelvey & Aldrich (1983); Muñoz, Matabanchoy, & Guevara (2020); Rivero, Ponce-De-León (2019), que argumentan que para permanecer transmiten comportamientos que los han hecho exitosos en el pasado.

Cuadro 46.
Comportamientos Heredados vs Antigüedad

Antigüedad / comportamiento heredado	Fe, Amor al trabajo y responsabilidad	Calidad y Servicio al cliente	Cuidar el dinero y al empleado	Total
Menor o igual a 9	21%	16%	2%	38%
Mayor de 9	41%	17%	5%	62%
Total	61%	32%	7%	100%

Fuente: Elaboración propia

6.2. Caracterización de los Factores de Liderazgo en la Población de Estudio.

El análisis corroboró una estructura de tres dimensiones, al ser analizados bajo la perspectiva de Cardona y García (2011) se confirmaron los factores o Competencias de Liderazgo: Estratégico, Social y Personal. El resultado del análisis factorial obtuvo un valor KMO de 0.716, $\chi^2/g.l.=9519.071/2775$ de la prueba de esfericidad de Bartlett, con un nivel de significancia de= 0.000.

6.2.1. Dimensión de Liderazgo Estratégico.

La Dimensión de Liderazgo Estratégico (Cuadro.37), obtuvo un valor KMO de 0.721, la prueba de esfericidad de Bartlett fue de $\chi^2/g.l.=1179/838$ con una significancia de= 0.000. El análisis mostró

una estructura de 4 factores: Relaciones de negocio, Emprendimiento, Visión de organización y Gestión de Recursos. Obtuvo una alta consistencia interna con un Alfa de Cronbach de .820, y de la misma forma, los factores incluidos obtuvieron valores entre .626 y .795.

Cuadro 47.
Dimensión de Liderazgo Estratégico

Kaiser - Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy				0.721	
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-Square		1179.838	
	gl.			153	
	Sig.			0.000	
Reactivos	Factores	% de varianza explicada	Alfa de Cronbach	Media	DS
4	RELACIONES DE NEGOCIO	24.93%	0.795	2.290	1.113
5	EMPRENDIMIENTO	15.08%	0.644	3.219	0.903
3	VISION DE ORGANIZACIÓN	9.08%	0.727	3.224	0.816
3	GESTION DE RECURSOS	7.89%	0.626	3.194	0.891
15	TOTAL	56.98%	0.820	2.982	0.931

Fuente: elaboración propia

En la Cuadro 37, se puede observar que la dimensión del Liderazgo Estratégico cuenta con más 4 factores que integran 15 reactivos que en conjunto explican el 56.98% de la varianza. El factor dominante corresponde a las Relaciones de Negocio con 24.93% de la varianza total, que muestra la importancia de las relaciones con los agentes del entorno en la industria de pan y tortilla. Este criterio resulta insuficiente para sustentar la unidimensionalidad²⁰ de la escala según lo propuesto por Carmines y Zeller (1979). Se confirma el supuesto de que la dimensión de liderazgo estratégico se puede explicar por varios factores. Los factores que integran el factor de liderazgo estratégico se pueden explicar de la siguiente forma:

²⁰ Carmines y Zeller (1979) proponen una escala de 40% de varianza explicada para el factor dominante para sustentar la unidimensionalidad de la escala.

Cuadro 48.

Factor Relaciones de Negocio de dimensión de liderazgo estratégico

Reactivos del factor RELACIONES DE NEGOCIO	Peso Factorial	Comunalidad	Media	DS
¿Qué tan seguido obtiene apoyo de personas influyentes del entorno de su negocio?	0.906	0.656	1.99	1.096
¿Mantiene contacto con instituciones gubernamentales o civiles para ampliar su esfera de influencia?	0.705	0.535	1.96	1.029
¿Qué tan seguido busca relacionarse de manera informal con personas clave del entorno del negocio?	0.696	0.568	2.38	1.109
¿Suele planificar con anticipación lo que pretende conseguir y puede ceder en cualquier negociación?	0.592	0.577	2.83	1.217

Fuente: elaboración propia

Se puede observar en la Cuadro 38, que se concentran 4 reactivos que explican el primer factor de la dimensión de Liderazgo estratégico: las Relaciones de negocio. Los pesos factorial que muestra este factor van de 0.592 el menor y hasta 0.906 el mayor. Las comunalidades son ligeramente altas. A excepción del último reactivo (suele planificar con antelación la negociación), las medias son bajas. Las desviaciones estándar son grandes, lo cual significa que los datos están demasiado distribuidos alrededor de la media. Los factores obtenidos mediante el análisis factorial explican estas variables y, por lo tanto, a las relaciones de negocios de la siguiente forma.

1. Relaciones de Negocio. Entraña la capacidad para tejer relaciones sociales, institucionales y comerciales cuya cooperación es necesaria para enfrentar y resolver los problemas de la gestión. (Cuadro 38).

Cuadro 49.

Factor Emprendimiento, dimensión de liderazgo estratégico.

Reactivos del factor EMPREDIMIENTO	Peso Factorial	Comunalidad	Media	DS
¿Qué tan frecuentemente define una planeación para su negocio con un horizonte de uno a cinco años?	0.741	0.487	2.97	1.098
¿Qué tan seguido se relaciona efectivamente con los clientes?	0.715	0.490	3.73	0.631
¿Qué tan seguido Identifica las fortalezas y puntos débiles de su empresa frente a la competencia?	0.624	0.452	2.76	1.039
¿Con que frecuencia identifica quienes y como son sus clientes?	0.617	0.427	3.52	0.721
¿Qué tan seguido proyecta como ampliar la base de clientes?	0.549	0.439	3.12	1.028

Fuente: elaboración propia

En la Cuadro 39. Se puede observar que el factor de emprendimiento se integró por cinco reactivos que se relacionan con esta capacidad de emprender, los cuales tienen unos pesos factoriales que van desde 0.414 el menor, hasta 0.801 el mayor. Los dos reactivos referidos a identificar, diagnosticar y relacionarse con clientes presentan medias muy altas y desviaciones estándar bajas, por lo que se puede interpretar, que, en estas variables, los datos están muy agrupados alrededor de la media. Las demás variables tienen medias moderadas y altas, pero desviaciones estándar elevadas. Esto significa que los datos están demasiado distribuidos alrededor de la media. Los factores obtenidos mediante el análisis factorial explican bien estas variables y, por lo tanto, explican el emprendimiento de la siguiente forma:

2. Emprendimiento. Muestra la capacidad de aprovechar las oportunidades del mercado, identificando las necesidades del o los clientes, así como los puntos fuertes y débiles de la propia organización para crear o fortalecer su empresa (Cuadro 39).

Cuadro 50.

Factor Visión de Organización, dimensión de liderazgo estratégico

Reactivos del factor VISION DE ORGANIZACION	Peso Factorial	Comunalidad	Media	DS
¿Con que frecuencia se relaciona con sus colaboradores para tratar asuntos del negocio?	0.662	0.482	3.18	0.847
¿Qué tan seguido acude con algún colaborador para buscar solución a un cierto tipo de problema?	0.659	0.495	3.16	0.86
¿Qué tan seguido valora las aportaciones de las diferentes personas que integran el negocio?	0.459	0.352	3.33	0.74

Fuente: elaboración propia.

En la Cuadro 40 se muestra que el factor de Visión de negocio se integró con tres reactivos, que presentan un peso factorial que va de 0.459 y 0.665. Las comunalidades del reactivo referido a la valoración de las aportaciones de las personas que integran la organización son ligeramente bajas. Las medias son altas, con desviaciones estándar moderadas. Eso significa que la mayoría de los datos están distribuidos alrededor de la media. Los factores obtenidos mediante el análisis factorial muestran diversos niveles de este factor (niveles de competencia) entre las diferentes poblaciones que integran esta industria y se explica de la siguiente forma:

3. Visión de organización. Revela la capacidad de integrar los esfuerzos para el logro de objetivos y solución de problemas favoreciendo la colaboración de recursos y capacidades (Cuadro 40).

Cuadro 51.
Factor Gestión de Recursos, dimensión de liderazgo estratégico

Reactivo de factor GESTION DE RECURSOS	Peso Factorial	Comunalidad	Media	DS
¿Qué tan frecuentemente, aplica el presupuesto tomando en cuenta el impacto ambiental?	0.623	0.552	2.69	1.125
¿Qué tan seguido organiza el trabajo para evitar repeticiones, pérdidas de tiempo y otras ineficacias?	0.602	0.494	3.69	0.628
¿Diseña y un presupuesto económico de consumo de recursos del negocio?	0.431	0.470	3.21	0.92

Fuente: elaboración propia.

En la Cuadro 41 se observa que el cuarto factor: Gestión de Recursos de la dimensión de liderazgo estratégico. Este, se integró por tres elementos los cuales presentan un peso factorial que va de 0.431 el menor a 0.623 el mayor. Se muestra una buena dispersión y confiabilidad. Las comunalidades relacionadas con la gestión de recursos son moderadas. Los factores obtenidos mediante el análisis factorial explican muy bien estas variables y, por lo tanto, a la gestión de recursos en esta población de la siguiente forma:

4. Gestión de Recursos. Manifiesta la capacidad de utilizar los recursos materiales, económicos y ambientales de manera idónea, para la obtención de los resultados deseados (Cuadro 41).

6.2.2. Dimensión de Liderazgo Social.

La Dimensión de Liderazgo Social, se integró por 3 factores: Solución de Conflictos, Compromiso interpersonal, Dirección de equipos de trabajo.

Cuadro 52.
Dimensión de Liderazgo Social.

Kaiser - Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy				0.715	
Bartlett's Test of Sphericity. Approx. Chi-Square				1027.719	
gl				153	
Sig.				0.000	
Reactivos	Factores	% de varianza explicada	Alfa de Cronbach	Media	DS
3	SOLUCION DE CONFLICTOS	24.35%	0.630	3.31	0.78
5	EMPODERAMIENTO	12.83%	0.679	2.49	0.71
7	DIRECCION DE EQUIPOS DE TRABAJO	9.15%	0.703	3.75	0.96
15	TOTAL	46.32%	0.768	3.18	0.82

Fuente: elaboración propia.

Esta dimensión obtuvo una alta consistencia interna con un Alfa de Cronbach de .768, y de la misma forma, los factores incluidos obtuvieron valores entre .630 y .703. En la Cuadro 42, se puede observar que la dimensión de Liderazgo Social se compone de tres factores y 15 reactivos que explican el 46.33% de varianza. El factor dominante evidencia a la Solución de Conflictos como el factor de mayor peso, con 24.35% de la varianza total, en este caso sería el 24.35%.

Cuadro 53.
Factor Solución de conflictos, dimensión de liderazgo social.

Reactivos del factor SOLUCION DE CONFLICTOS	Peso Factorial	Comunalidad	Media	DS
¿Qué tan seguido resuelve con prontitud las situaciones potencialmente conflictivas?	0.986	0.500	3.18	0.758
¿Qué tan común es para usted, disculparse y aceptar las disculpas de los demás?	0.526	0.533	3.47	0.828
¿Qué tan frecuentemente analiza profundamente las causas de conflicto?	0.524	0.406	3.29	0.745

Fuente: elaboración propia.

En la Cuadro 43. Se observa que el factor primer factor: Solución de Conflictos de la dimensión de liderazgo social. Este, se integró por tres elementos los cuales hablan en general de como esta población manejan los conflictos, los elementos tienen pesos factoriales que fluctúan de 0.524 hasta 0.986, lo cual indica que existe una importante dispersión. Las comunalidades relacionadas con la solución de conflictos son bajas. Las medias son altas, con desviaciones estándar de moderadas a

altas. Lo que muestra que los datos están distribuidos alrededor de la media. Los factores obtenidos mediante el análisis factorial explican muy bien estas variables y, por lo tanto, a la solución de conflictos, que se explica de la siguiente forma:

1. Solución de conflictos, hace referencia a la capacidad de analizar profusamente y hacer frente de manera oportuna a la solución de los conflictos interpersonales. Todo ello, sin deteriorar la relación personal (García *et al.*, 2001) (Cuadro 43).

Cuadro 54.
Factor Empoderamiento, dimensión de liderazgo social.

Reactivos del factor EMPODERAMIENTO	Peso Factorial	Comunalidad	Media	DS
¿Con que frecuencia ayuda a sus colaboradores a diseñar un plan personal de desarrollo y mejora?	0.873	0.629	2.61	1.027
¿Es común para usted brindar retroalimentación a sus colaboradores?	0.578	0.402	3.02	0.948
¿Con que frecuencia es exigente consigo mismo para sacar adelante la misión de este negocio?	0.539	0.457	3.73	0.587
¿Con que frecuencia explica a sus compañeros el valor y sentido del trabajo?	0.482	0.455	3.07	1.009
¿Qué tan regularmente se pone al tanto de las circunstancias personales de sus colaboradores?	0.448	0.346	3.52	0.967

Fuente: elaboración propia.

La Cuadro 44, muestra que el factor de Empoderamiento se integró de cuatro elementos con pesos factoriales que varían de 0.482 a 0.873 lo cual indica que hay una buena relación y confiabilidad. Con excepción del primer reactivo, las comunalidades relacionadas con el empoderamiento son bajas. Este primer reactivo presenta una comunalidad que explican el 62.9% de su variabilidad. Por su parte, el cuarto reactivo presenta una media muy alta y una desviación estándar muy baja, por lo que los datos están muy agrupados alrededor de la media. Las demás variables tienen desviaciones estándar muy altas, por lo que los datos están muy distribuidos alrededor de la media. Los factores obtenidos mediante el análisis factorial explican medianamente estas variables y describen al empoderamiento de la siguiente forma:

2. Empoderamiento. Es la capacitar de lograr un profundo sentido del compromiso, y sentido del trabajo, fomentando la autonomía y el desarrollo de su potencial (Cuadro 44).

Cuadro 55.
Factor Dirección de equipos de trabajo, dimensión de liderazgo social.

Reactivos del factor DIRECCION DE EQUIPOS DE TRABAJO	Peso Factorial	Comunalidad	Media	DS
¿Qué tan seguido cumple con esmero las normas y acuerdos del equipo?	0.709	0.498	3.54	0.735
¿Qué tan regularmente evita utilizar alusiones personales (faltas de respeto) en momentos de conflicto?	0.620	0.400	3.43	0.805
¿Con que frecuencia escucha las opiniones y puntos de vista de su gente?	0.538	0.394	3.53	0.663
¿Qué tan seguido delega decisiones a colaboradores?	0.521	0.406	3.27	0.908
¿Qué tan seguido escoge el momento adecuado para hablar con sus colaboradores?	0.498	0.453	3.24	0.868
¿Con que frecuencia pide opinión a sus colaboradores para solucionar los problemas del negocio?	0.495	0.441	3.11	0.795
¿Qué tan seguido permite que sus colaboradores terminen solos su trabajo?	0.448	0.341	3.29	0.83

Fuente: elaboración propia

En la Cuadro 45, se observa que el factor de Dirección de equipos de trabajo se integró de siete reactivos los cuales explican la dirección del equipo de trabajo en las empresas, los reactivos tienen un peso factorial que varía desde 0.448 a 0.709. Las comunalidades relacionadas con la dirección de equipos de trabajo son bajas. Las medias son altas. Se presentan desviaciones estándar de bajas a moderadas en ciertos reactivos y altas en otros. Los datos están muy agrupados, distribuidos y muy distribuidos alrededor de la media, respectivamente. Los factores obtenidos mediante el análisis factorial explican a la dirección de equipos de trabajo en esta población, de la siguiente forma:

3. Dirección de equipos de trabajo. Es la habilidad de favorecer un ambiente de colaboración y responsabilidad entre los integrantes del grupo, hacia el logro de objetivos (Cuadro 45).

6.2.3. Dimensión de Liderazgo Personal.

La dimensión de Liderazgo personal se integró por 4 factores: Racionalidad y toma de decisiones, Adaptabilidad, Auto profesionalización y Orientación al logro. Esta dimensión obtuvo una alta consistencia interna con un Alfa de Cronbach de .882, y de la misma forma, los factores incluidos obtuvieron valores entre .752 y .805. (Cuadro. 46).

Cuadro 56.
Dimensión de Liderazgo Personal

Kaiser - Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy				0.772	
Bartlett's Test of Sphericity				3672.258	
gl.				741	
Sig.				0.000	
Reactivos	Factor	% de varianza explicada	Alfa de Cronbach	Media	DS
10	RACIONALIDAD Y TOMA DE DECISIONES	22.11%	0.789	3.31	0.788
6	ADAPTABILIDAD	11.43%	0.755	3.32	0.85
9	AUTO PROFESIONALIZACION	7.62%	0.805	2.95	1.04
6	ORIENTACION AL LOGRO	5.92%	0.752	3.51	0.71
31	TOTAL	47.07%	0.882	3.245	0.81

Fuente: elaboración propia.

En esta Cuadro 46, se observa que la Dimensión de Liderazgo Personal se integró por cuatro factores que en conjunto suman 31 reactivos y 47.08% de varianza explicada. Se puede apreciar que la racionalidad y toma de decisiones, es el factor dominante que aporta el 22.11% de la varianza total. Reckase (1979) propone que un factor puede sustentar la unidimensionalidad con el 20% de la varianza explicada del factor dominante en este caso sería el 22.11% puede resultar demasiado laxo. No obstante, la dimensión mostró una buena confiabilidad debido con 47.08% de varianza total.

Cuadro 57.
Factor Racionalidad y toma de decisiones, dimensión de liderazgo personal

Reactivos del factor	Peso Factorial	Comunalidad	Media	DS
RACIONALIDAD Y TOMA DE DECISIONES				
¿Qué tan regularmente demuestra paciencia ante sus las propias limitaciones?	0.836	0.368	3.24	0.835
¿Qué tan seguido reacciona equilibradamente en situaciones conflictivas?	0.663	0.610	3.26	0.763
¿Qué tan seguido acepta su responsabilidad ante los fallos?	0.648	0.724	3.62	0.662
¿Qué tan seguido analiza a profundidad las causas de algún problema del negocio?	0.533	0.579	3.18	0.67
¿Qué tan frecuentemente afronta la retroalimentación de sus colaboradores, con afán de superación?	0.519	0.600	3.03	0.906
¿Qué tan frecuentemente agradece los consejos de los demás?	0.517	0.673	3.75	0.587
¿Qué tan frecuentemente demuestra sensibilidad ante las alegrías y las penas de los demás?	0.508	0.594	3.57	0.669

¿Qué tan frecuentemente realiza sacrificios para lograr sus objetivos?	0.481	0.536	3.24	0.895
¿Qué tan común es para usted, enfocarse en un resolver un solo tema?	0.410	0.515	3.37	0.928
¿Con que frecuencia revisa sus decisiones con otros antes de ponerlas en práctica?	0.407	0.582	2.92	0.974

Fuente: elaboración propia.

La Cuadro 47, muestra que el factor de Racionalidad y toma de decisiones se integró por 10 elementos con pesos factoriales que fluctúan entre 0.407 y 0.836, esto nos permite concluir que hay una buena dispersión y confiabilidad. Con excepción de la quinta variable, las comunalidades relacionadas a la Racionalidad y Toma de decisiones son medias y altas. Respecto a este quinto reactivo, su comunalidad indica que los factores explican el 36.8% de su variabilidad, uno de los porcentajes más bajos. La segunda, tercera, sexta y séptima variables presentan desviaciones estándar bajas, lo que indica que los datos están muy agrupados alrededor de las medias. Por su parte la cuarta, quinta y decima variable tienen desviaciones estándar moderadas, por lo que los datos están distribuidos alrededor de la media. Las demás variables tienen desviaciones estándar altas, lo que indica que para estos casos los datos están muy distribuidos. Los resultados en general explican bien estas a la racionalidad y toma de decisiones, que se expresa de la siguiente forma:

1. Racionalidad y Toma de decisiones. Es la capacidad de analizar la orientación correcta y mantenerse firme en sus decisiones aceptando la responsabilidad que estas conllevan (Cuadro 47).

Cuadro 58.

Factor Adaptabilidad, dimensión de liderazgo personal.

Reactivos del factor ADAPTABILIDAD	Peso Factorial	Comunalidad	Media	DS
¿Qué tan seguido distribuye previamente los tiempos para atender efectivamente las labores del negocio?	0.527	0.656	3.29	0.942
¿Qué tan seguido mantiene el equilibrio entre su vida personal y la profesional?	0.503	0.594	3.31	0.807
¿Con que frecuencia evita interrupciones innecesarias en el trabajo?	0.464	0.556	3.26	0.841
¿Qué tan común es para usted, el reconocer sus carencias y sus puntos fuertes?	0.453	0.539	3.51	0.751
¿Qué tan seguido analiza cómo afectan sus emociones y sentimientos en la efectividad del trabajo?	0.440	0.596	3.35	0.849

¿Qué tan seguido detecta los síntomas del estrés en su persona y tomar medidas para manejarlo?	0.432	0.368	3.15	0.881
¿Qué tan seguido examina el impacto de su comportamiento en el equipo de trabajo?	0.431	0.610	3.18	0.900

Fuente: elaboración propia.

En la Cuadro 48, se muestra que el factor Adaptabilidad se integró por 7 reactivos, con índices de peso factorial que fluctúan entre 0.431 y 0.527 mostrando diversos elementos que explican la relación de las emociones y el trabajo. En general muestra pesos factoriales moderados con una buena dispersión. Con excepción de la tercera variable, las comunalidades relacionadas con la Adaptabilidad son medias y altas. Las medias son altas y las desviaciones estándar son entre moderadas y altas. Los factores obtenidos mediante el análisis factorial, en general, explican bien estas variables y, por lo tanto, a la capacidad de adaptación de la siguiente forma:

2. Adaptabilidad. Implica la capacidad de adaptación a condiciones de estrés y ambientes disímiles, evitando reacciones negativas ante provocaciones (Cuadro 48).

Cuadro 59.

Factor Auto profesionalización, dimensión de liderazgo personal.

Reactivos del factor AUTO PROFESIONALIZACION	Peso Factorial	Comunalidad	Media	DS
¿Con que frecuencia participa en la generación de nuevas ideas en su trabajo?	0.640	0.629	2.94	1.107
¿Qué tan regularmente supera sin desalentarse, la resistencia al cambio de los demás?	0.404	0.568	2.43	1.099
¿Qué tan frecuentemente es capaz de asumir nuevos retos?	0.657	0.686	3.31	0.94
¿Con que frecuencia dedica tiempo a su formación personal y profesional?	0.587	0.584	2.63	1.148
¿Qué tan seguido se compromete con objetivos específicos para mejorar su comportamiento?	0.593	0.649	3.09	0.911
¿Qué tan frecuentemente mantiene la paciencia, aunque las cosas no mejoren con la rapidez esperada?	0.801	0.726	3.15	0.835
¿Qué tan seguido utiliza fuentes confiables de información en su trabajo?	0.645	0.651	2.63	1.294
¿Con que frecuencia guarda la información importante para su trabajo?	0.503	0.566	3.12	1.087
¿Qué tan seguido selecciona adecuadamente entre la información urgente y la que puede esperar?	0.589	0.662	3.26	0.981

Fuente: elaboración propia.

La Cuadro 49, muestra que la Auto profesionalización se integró por nueve elementos los cuales explican la importancia del crecimiento personal y profesional tanto propio como de sus colaboradores, cada elemento cuenta con su peso factorial que varía desde 0.404 hasta 0.801, lo que presenta una buena confiabilidad y dispersión de los elementos. Las comunalidades relacionadas con la auto profesionalización son altas, con excepción del sexto elemento que presenta una comunalidad moderada. Las desviaciones estándar varían entre altas y muy altas, por lo que los datos están demasiado distribuidos alrededor de la media, sin importar el valor de esta. Los factores obtenidos mediante el análisis factorial explican bien estas variables y, por lo tanto, a la auto profesionalización de la siguiente forma:

3. Auto profesionalización. Describe la capacidad de autoformación a través de la adquisición de conocimientos y habilidades necesarios para desafiar y superar la situación existente en el camino hacia sus objetivos (Cuadro 49).

Cuadro 60.
Factor Orientación al logro, dimensión de liderazgo personal

Reactivos del factor ORIENTACION AL LOGRO	Peso Factorial	Comunalidad	Media	DS
¿Presenta la verdad sin tapujos, en el momento adecuado y de forma amable?	0.714	0.681	3.61	0.646
¿Qué tan seguido actúa con justicia para defender o exigir aquello que le corresponde a cada persona?	0.672	0.561	3.63	0.624
¿Qué tan seguido opina y actúa con sinceridad y transparencia?	0.637	0.631	3.64	0.622
¿Qué tan seguido se compromete con objetivos difíciles de la empresa?	0.459	0.737	3.22	0.882
¿Qué tan seguido persigue sus objetivos con tesón hasta alcanzarlos?	0.441	0.665	3.47	0.773
¿Con que frecuencia defiende sus puntos de vista con determinación?	0.432	0.540	3.47	0.736

Fuente: elaboración propia.

La Cuadro 50, muestra que el factor Orientación al logro se integró por seis enunciados. Estos elementos presentan pesos factoriales que fluctúan entre 0.432 y 0.714, los cuales muestran que una buena dispersión y confiabilidad. Las comunalidades relacionadas con la Orientación al logro son altas excepto el tercer reactivo que es medio. Los tres primeros reactivos presentan medias

altas y desviaciones estándar moderadas. Los últimos tres reactivos muestran medias muy altas y desviaciones estándar bajas, lo que indica que están muy agrupados alrededor de la media. Los factores obtenidos mediante el análisis factorial explican bien estas variables y, por lo tanto, a la orientación al logro, de la siguiente manera:

4.Orientación al logro. Sugiere la habilidad para intentar y resistir las veces que sea necesario estableciendo el engranaje necesario hasta lograr los objetivos propuestos (Cuadro 50).

6.3. Tipología de los Factores de Liderazgo por Clases Económicas.

El resultado del análisis discriminante (Cuadro 51) arrojó correlaciones entre las dimensiones ligeramente menores (.608 a .637), que las del coeficiente Alfa (.768 a .882). De la misma forma mostró una distribución normal de los factores, con lo que corrobora los supuestos del análisis discriminante (Hair *et al.*, 1999). Seguidamente, los resultados mostraron un nivel de significancia alto, con igualdad de las matrices de covarianzas entre los grupos y un M. de Box= 758.066. Otro aspecto importante y significativo (P=.000), fue las diferencias significativas que se revelaron entre la tercera y primera función (0.150), y mínimas entre la segunda y tercera (0.656), que se confirmaron como resultado del Lambda Wilks.

Cuadro 61.
Evaluación del análisis discriminante

		M de Box		758.066
		F	Aprox.	3.402
			g1	198
			g2	65902.501
			Sig.	0.000
Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	GL	Sig.
1 a 3	0.150	325.427	33	0.000
2 a 3	0.656	72.256	20	0.000
3	0.959	7.261	9	0.610

Fuente: elaboración propia

El total de los factores fue la variable dependiente, separada en cuartiles, bajo, medio, alto y muy alto. Las variables independientes fueron los once factores de la escala de liderazgo. Los factores se distribuyeron en los cuatro grupos comparativos. Cada grupo presentó diferencias en relación con sus medias (Cuadro 52).

Cuadro 62.
División de los grupos por niveles en los factores

Factor	Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		Grupo 4		Total	
	M	DS	M	DS	M	DS	M	DS	M	DS
Relaciones de Negocio	1.68	0.599	1.91	0.611	2.46	0.850	3.16	0.610	2.29	0.877
Emprendimiento	2.55	0.538	3.36	0.489	3.46	0.401	3.51	0.338	3.22	0.593
Visión de Organización	2.66	0.723	3.42	0.503	3.43	0.556	3.39	0.489	3.22	0.657
Gestión de Recursos	2.65	0.707	3.00	0.501	3.42	0.582	3.74	0.406	3.19	0.691
Solución de Conflictos	2.96	0.777	3.25	0.535	3.53	0.425	3.55	0.314	3.32	0.590
Empoderamiento	2.57	0.574	3.05	0.536	3.20	0.482	3.53	0.334	3.08	0.598
Dirección de Equipos de Trabajo	2.97	0.615	3.30	0.363	3.49	0.382	3.62	0.218	3.34	0.482
Racionalidad y T. de Decisiones	2.90	0.490	3.23	0.345	3.42	0.318	3.75	0.237	3.32	0.469
Adaptabilidad	2.94	0.717	3.35	0.458	3.42	0.482	3.47	0.358	3.29	0.558
Auto profesionalización	2.26	0.543	2.91	0.538	3.12	0.480	3.55	0.253	2.95	0.658
Orientación al Logros	3.12	0.570	3.45	0.497	3.69	0.240	3.80	0.160	3.51	0.481

Fuente: elaboración propia.

La función uno, explica el 87% de la varianza con una correlación canónica de 0.878 y la función 2, explica el 11.9% con el 0.562 de correlación canónica. Los factores tienen una inter-correlación positiva mayormente con la función uno y en segundo término con la función 2. (Cuadro 53)). Las correlaciones se presentan en el orden jerárquico, con la matriz de coeficientes estandarizados.

Cuadro 63.
Correlación funciones discriminantes y coeficientes estandarizados

Factores	Correlación con las funciones Discriminantes			Coeficientes Estandarizados de la función discriminante		
	Función1	Función2	Función3	Función1	Función2	Función3
Auto profesionalización	0.541	0.012	-0.260	0.397	0.152	-0.335
Racionalidad y T. de Decisiones	0.460	-0.167	-0.210	0.407	-0.186	-0.473
Gestión de Recursos	0.397	-0.190	0.314	0.180	-0.197	0.334
Empoderamiento	0.385	0.006	-0.248	0.178	0.369	-0.400
Dirección de Equipos de Trabajo	0.317	0.032	0.231	0.044	-0.459	0.083
Adaptabilidad	0.210	0.194	0.095	0.219	-0.162	0.079
Emprendimiento	0.439	0.493	0.199	0.224	0.672	0.178

Relaciones de Negocio	0.431	-0.462	-0.035	0.419	-0.855	0.093
Visión de Organización	0.266	0.444	0.112	0.294	0.552	-0.240
Solución de Conflictos	0.235	0.039	0.568	0.112	-0.026	0.618
Orientación al logro	0.343	0.020	0.436	0.042	0.149	0.519

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la clasificación mostraron que el grupo bajo se integró con el mayor porcentaje de los casos reales (88.9%), seguido del grupo medio (85.4%), y en menor porcentaje los grupos muy alto y alto respectivamente. Lo que muestra una buena clasificación dado que los cuatro grupos son comparativamente de tamaños parecidos (Cuadro 54).

Cuadro 64.

Distribución de casos por grupos de acuerdo con la función

Grupo Real	n	Bajo		Medio		Alto		Muy Alto	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Bajo	45	40	88.9%	5	11.1%	0	0.0%	0	0.0%
Medio	48	1	2.1%	41	85.4%	6	12.5%	0	0.0%
Alto	43	0	0.0%	13	30.2%	21	48.8%	9	20.9%
Muy Alto	44	0	0.0%	0	0.0%	7	15.9%	37	84.1%

Fuente: elaboración propia

En la Figura 19, se observa a los centroides de los cuatro grupos en los planos de la función uno y dos.

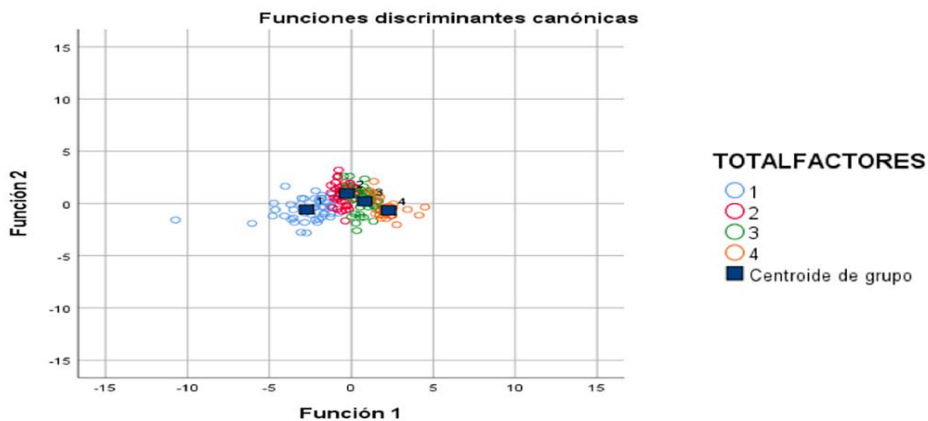


Fig. 19. Diagrama de centroides de grupo con base a las funciones discriminantes.

Fuente: elaboración propia

Seguidamente, se corroboraron estadísticamente las diferencias significativas ($p < 0.05$) entre los grupos de la población de estudio, en los niveles de los factores de liderazgo (Cuadro 55) de *Relaciones de negocio, Emprendimiento, Gestión de Recursos, Solución de conflictos, Empoderamiento, Dirección de equipos de trabajo, Adaptabilidad y Orientación al logro*. No obstante, en los factores de *Visión de negocio, Racionalidad y Toma de decisiones y Auto profesionalización*, se obtuvo lo opuesto. Los resultados se obtuvieron a través de la prueba *t* para muestras independientes.

Cuadro 65.

Diferencias de Liderazgo entre clases económicas PYME de Tortillerías y Panaderías

FACTOR	Población	N	Media	DS	F	SIG.
Relaciones de Negocio	Tortillerías de Maíz	31	2.47	1.09	12.5	0.001**
	Tortillerías de Harina	77	2.63	0.74		
	Panaderías	72	3.85	0.75		
Emprendimiento	Tortillerías de Maíz	31	3.11	0.63	8.4	0.005**
	Tortillerías de Harina	77	3.08	0.67		
	Panaderías	72	3.42	0.41		
Visión de Organización	Tortillerías de Maíz	31	3.31	0.69	2.56	0.113
	Tortillerías de Harina	77	3.13	0.76		
	Panaderías	72	3.29	0.5		
Gestión de Recursos	Tortillerías de Maíz	31	3.19	0.86	13.17	0.000**
	Tortillerías de Harina	77	2.91	0.64		
	Panaderías	72	3.50	0.51		
Solución de Conflictos	Tortillerías de Maíz	31	3.32	0.81	27.53	0.000**
	Tortillerías de Harina	77	3.32	0.63		
	Panaderías	72	3.31	0.43		
Empoderamiento	Tortillerías de Maíz	31	2.85	0.73	12.4	0.001**
	Tortillerías de Harina	77	2.96	0.58		
	Panaderías	72	3.33	0.47		
Dirección de Equipos de Trabajo	Tortillerías de Maíz	31	3.16	0.63	10.81	0.001**
	Tortillerías de Harina	77	3.31	0.51		
	Panaderías	72	3.46	0.33		
Racionalidad y Toma de Decisiones	Tortillerías de Maíz	31	3.17	0.58	0.1	0.752
	Tortillerías de Harina	77	3.26	0.42		
	Panaderías	72	3.45	0.44		
Adaptabilidad	Tortillerías de Maíz	31	3.00	0.72	14.47	0.000**
	Tortillerías de Harina	77	3.41	0.55		
	Panaderías	72	3.29	0.43		
Auto profesionalización	Tortillerías de Maíz	31	2.78	0.66	0.48	0.489
	Tortillerías de Harina	77	2.66	0.54		
	Panaderías	72	3.34	0.58		
Orientación al logro	Tortillerías de Maíz	31	3.43	0.7	28.84	0.000**
	Tortillerías de Harina	77	3.44	0.51		
	Panaderías	72	3.63	0.27		

Fuente: elaboración propia

6.4. Asociación de los Factores de Liderazgo con la Permanencia.

Para constatar la hipótesis de la investigación se han construido dos modelos (Cuadro 56). El modelo 1 con las variables predictoras de la permanencia producto de la revisión teórica y el modelo 2, con los factores de liderazgo de las pymes de esta población de estudio. Para el caso de ambos modelos, el análisis bivariado, mostró un p valor 0.000 significativo, con estadístico Wald (14.587 y 19.484), indicando que ambos generan cambios importantes en la variable dependiente. Incluso para el caso del modelo 2 el cambio es mayor.

Cuadro 66.
Comparativo de los Modelos Nulos 1 y 2

Paso 0		B	Se	Wald	DF	SIG	Exp(B)
Modelo 1		-0.595	0.156	14.587	1	0.000	0.552
Modelo 2	ALTA	-0.963	0.218	19.484	1	0.000	0.382
	BAJA	-0.134	0.231	0.333	1	0.564	0.875

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 67.
Comparativo de Modelo 1 y 2

MODELOS	Ómnibus	Hosmer y Lemeshow	log R verosimilitud	log R Nagelkerke	Validación	Testeo	
Permanencia 1	0.000	1.000	15.029	0.967	64.4	98.9	
Permanencia 2	ALTA	0.000	0.054	78.924	0.502	72.4	85.7
	BAJA	0.009	0.395	94.960	0.157	53.3	65.3

Fuente: Elaboración propia

De la comparación de ambos modelos, es posible detectar diferencias como el porcentaje de predicción de 98.9 % del modelo 1, en tanto que el modelo 2 resultó una predicción del 85.7 % (Cuadro 57). Para el caso de ambos modelos resultaron significativos en la prueba de Ómnibus, sin embargo el modelo 1 (Cuadro 58) reveló un valor de 1.00 en la prueba de Hosmer y Lemeshow

y un R² de Nagelkerke que explica el 96.7% de la varianza. Mientras que el Modelo 2 obtuvo una varianza explicada de 50.2 % de Nagelkerke.

El modelo 1, se integró únicamente con la variable de productividad laboral para explicar la permanencia.

Cuadro 68.
Modelo 1. Permanencia con variables de la literatura

	B	SE	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	95% C.I. para EXP(B)	
							Inferior	Superior
Productividad laboral	0.029	0.011	7.629	1	0.006	1.030	1.009	1.052
Constante	-34.644	12.527	7.648	1	0.006	0.000		

Fuente: Elaboración propia

En el modelo 2 para la Alta Permanencia se configuró con las variables independientes de emprendimiento, la solución de conflictos, el empoderamiento, la adaptabilidad y la orientación al logro (Cuadro 59). Los resultados mostraron que mientras mayor nivel presenten estos factores, será mayor la permanencia que manifiesten. En tanto que para la Baja permanencia se integró por las variables relaciones de negocio y empoderamiento.

Cuadro 69.
Modelo 2. Permanencia

PERMANENCIA	Factores de Liderazgo	B	SE	WALD	gl	SIG	EXP(B)	95% C.I. para EXP(B)	
								Inferior	Superior
ALTA	Emprendimiento	0.878	0.383	5.260	1	0.022	2.405	1.136	5.092
	Solución de Conflictos	0.858	0.301	8.108	1	0.004	2.359	1.307	4.260
	Empoderamiento	1.054	0.386	7.441	1	0.006	2.868	1.345	6.115
	Toma de Decisiones	-1.196	0.374	10.245	1	0.001	0.302	0.145	0.629
	Adaptabilidad	0.931	0.311	8.981	1	0.003	2.537	1.380	4.665
	Orientación al logro	0.740	0.365	4.101	1	0.043	2.095	1.024	4.286
	Constante		-10.555	2.516	17.601	1	0.000	0.000	
BAJA	Relaciones de Negocio	0.761	0.347	4.808	1	0.028	2.140	1.084	4.225
	Empoderamiento	-0.748	0.316	5.618	1	0.018	0.473	0.255	0.879

Constante -0.107 0.678 0.025 1 0.875 0.899

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 70.
Matriz correlaciones Modelo 2

Factores Liderazgo	Cons tante	Solución de Conflictos	Toma de Decisiones	Adaptabi- lidad	Emprendi- miento	Empodera- miento	Orientación al logro	Relaciones de negocio
Constante	1	-0.275	0.05	-0.458	-0.698	-0.657	-0.276	
Emprendimiento	-0.698	-0.007	0.07	0.155	1	0.298	0.013	
Solución de conflictos	-0.275	1	-0.303	0.095	-0.007	0.157	-0.16	
Empodera miento	-0.657	0.157	-0.227	0.377	0.298	1	-0.055	
Toma de Decisiones	0.05	-0.303	1	-0.463	0.07	-0.227	-0.285	
Adaptabilidad	-0.458	0.095	-0.463	1	0.155	0.377	0.082	
Orientación al logro	-0.276	-0.16	-0.285	0.082	0.013	-0.055	1	
Constante	1					-0.5		-0.577
Relaciones de negocio	-0.577					-0.329		1
Empoderamiento	-0.5					1		

Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados mostrados en la Cuadro 60, se propone el siguiente modelo:

$$\text{Permanencia} = -10.555 + 0.878\text{Emprendimiento} + 0.858\text{Solución de Conflictos} + 1.054\text{Empoderamiento} - 1.196\text{Toma de decisiones} + 0.931\text{Adaptabilidad} + 0.740\text{Orientación al logro} + e.$$

7. CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación fue explicar los factores que inciden en la permanencia de las Pymes. Es relevante señalar que los resultados obtenidos para cada uno de los objetivos a través de un proceso metodológico de análisis estadístico corroboraron que existe una asociación entre los factores de liderazgo y la permanencia de las micro, pequeñas y medianas empresas de la rama económica de elaboración de panadería y tortilla en el noroeste de México.

Estos, permitieron explicar la permanencia en la población de estudio, destacando la importancia de los factores de liderazgo, sin menoscabo de la productividad laboral. Los resultados permitieron obtener el valor predictivo de los factores de liderazgo donde se pudo advertir que el factor con mayor influencia en la explicación de una alta permanencia fue el *emprendimiento*, seguido de la *solución de conflictos*, *empoderamiento*, *toma de decisiones*, *adaptabilidad* y *orientación al logro*. En tanto que la baja permanencia se explicó por los factores *relaciones de negocio* y *empoderamiento*.

Estos exponen la relevancia de las capacidades de liderazgo para enfrentar los retos de la complejidad, ambigüedad, e incertidumbre del entorno actual. Se pone en evidencia que las Pymes de la población de estudio con el objetivo de permanecer ante los cambios y condiciones adversas del medio en el que operan, han adaptado y evolucionado sus organizaciones a través de las capacidades de liderazgo

Habría que decir, que generalmente la explicación de los factores predictivos de la permanencia había sido abordada de manera separada por la literatura, no obstante este documento trató de integrarlos para favorecer su comprensión. Los resultados comprobaron que es posible evaluar la permanencia en función del liderazgo con un enfoque antropológico de tres dimensiones. De manera tal, que el liderazgo estratégico se evidenció a través de una importante significancia del factor de emprendimiento. Los hallazgos mostraron que la dimensión del liderazgo social tiene una incidencia significativa en la permanencia a través de los factores de solución de conflictos y dirección de equipos de trabajo. Estos, también requeridos para cultivar relaciones con los grupos de interés y afrontar con pertinencia los problemas para sobrevivir, lo que sugiere un valor relevante a las relaciones personales. Esto, en congruencia por lo propuesto por Herbane (2019)

De la misma forma la dimensión de liderazgo personal corroboró una incidencia significativa a

través de los factores de: Racionalidad y toma de decisiones, Adaptabilidad, Auto profesionalización y Orientación al logro.

Lo anterior, sugiere al liderazgo como la interfaz que integra la organización y la complejidad de su entorno para favorecer la permanencia a través de comportamientos habituales estratégicos, sociales y personales.

Si bien resulta difícil la medición de este fenómeno tan complejo, es indispensable analizar con detenimiento las relaciones causa-efecto, que esta investigación. Dado que se corrobora que la relación entorno-organización toca diversos niveles de complejidad en interacciones entre organizaciones, poblaciones y factores en un sistema más amplio.

Los hallazgos mostraron que la probabilidad de alta permanencia en una organización que impulsa el emprendimiento es 2.4 veces mayor. Esta situación puede explicarse por la cercanía que mantienen las Pymes de las poblaciones de estudio con los consumidores. Esto, les permite identificar cambios en las preferencias de sus clientes que a su vez, favorecen oportunidades de emprendimiento a través de nuevos productos o servicios o la creación de nuevos negocios. Siempre y cuando éstos sean operados por miembros de la familia. Los hallazgos coinciden con Alvarado *et al.*, (2018); Lederman *et al.*, (2014).

Por otra parte se encontró que el factor de empoderamiento también presenta una asociación positiva con la permanencia alta. Existe una probabilidad cercana a tres veces (2.868) de obtener una alta permanencia en las organizaciones cuyos puestos de liderazgo promuevan positivamente el empoderamiento. Esto, se explica por el alto porcentaje que representa la mujer en la población de estudio (63%), donde el empoderamiento de ésta privilegia el desarrollo propio y de sus familias, dado que los datos revelaron que el 83.7% de la muestra lo reveló como principal objetivo. Estos resultados coinciden con lo propuesto por (Khuntia y Damodar, 2018; Román-Calderón, Krikorian, Franco, y Betancur, 2016). Así mismo, los resultados muestran como el empoderamiento principalmente de la mujer impulsa el autoempleo y sostenimiento de las familias de la población de estudio

También, se observa que la solución de conflictos y la adaptación tienen una relación importante con la variable dependiente. Los resultados muestran una probabilidad cercana a 2.5 veces de presentar alta permanencia, con un buen nivel de solución de conflictos (2.359) y adaptación (2.537). Esta situación se explica, por los retos que enfrentan diariamente estas organizaciones. No es fortuito la multiplicidad de responsabilidades que recaen en los propietarios o directivos de

estas organizaciones. Por lo que ante cualquier eventualidad se ven obligados a adaptar sus estructuras organizacionales a los contextos diarios, como situaciones inesperadas respecto a la apertura y cierre de los negocios durante el día, la compra de insumos, preparación de mezclas de los productos, operación del proceso productivo, suplir ausencias o rotaciones en los puestos. Adicionalmente, es necesario solucionar desacuerdos y conjugar objetivos entre la familia y la empresa, lo cual evidencia alta flexibilidad o adaptabilidad y solución de conflictos en su ejercicio diario. Todo esto en concordancia con lo propuesto Jaimes, Luzardo, y Rojas, (2018); Acosta *et al.*, (2019); Almaraz y Ramirez, (2018); Muñoz *et al.*, (2019).

De la misma forma, los resultados mostraron que existe una probabilidad de 2.14 veces de obtener una permanencia baja con el impulso de las relaciones de negocio. Esta situación explica cómo estas organizaciones cultivan relaciones a través de las cuales sostienen sus negocios en la etapa de emprendimiento, mientras se fortalece su presencia en sus mercados objetivos. Esto en concordancia de (Alvarado, Ortiz, y Morales, 2018; Chávez y Arias, 2018; Jiménez, 2017; Lederman *et al.*, 2014)

Cada organización tiene vida propia, aprende a anticipar el futuro y adoptar estrategias en consecuencia. En este sentido los resultados mostraron que a menor pericia para la toma de decisiones, aumenta la posibilidad de permanencia de las Pyme. Esta situación pudiera explicarse debido a que la toma de decisiones de esta población de estudio recae en ciertos miembros. Sin embargo, se diluye al ser asumida por la familia, quien ejerce influencia en la actividad de la empresa. Situación que no garantiza la efectividad de las decisiones, no obstante propicia su permanencia, esto en concordancia con (Chrisman *et al.*, 2006; Lederman *et al.*, 2014).

Los resultados también revelaron que la probabilidad de permanecer es 1,03 veces mayor cuando la productividad laboral es menor. Esto se explica debido a que las empresas con mayor permanencia de las poblaciones de estudio mostraron una moderada productividad, debido principalmente a la inversión de excedentes en la capitalización de sus negocios, a través de crecimiento en sucursales, infraestructura o tecnología, en tanto que las presentaban una productividad laboral alta, por lo general, no manifestaron crecimiento en estos aspectos. Así, las fuerzas inerciales mostraron que la productividad laboral, tiene una influencia importante en las oportunidades de evolución y adaptación. Esto en concordancia con lo propuesto por (Fariñas y Huergo, 2015; Garcia *et al.*, 2019; Guzmán *et al.*, 2020; Molina *et al.*, 2017).

Los resultados situaron en evidencia que los procesos de evolución y adaptación de las

organizaciones obedecen en parte al entorno, a factores internos y al liderazgo de las organizaciones. Los datos generados ayudan a la comprensión de los complejos fenómenos de interacción que operan simultáneamente entre las organizaciones y en específico a las poblaciones de Pymes, de la rama económica de panadería y tortilla en Hermosillo, Sonora.

Otra aportación importante fue la Escala de Liderazgo en Pymes SLS (SME Leadership Scale), cuya validación resultó métricamente confiable. Esta permitió corroborar una escala de 3 dimensiones, integrada por 11 factores a través de 61 reactivos. Más aún, se obtuvieron perfiles particulares de los factores de liderazgo, que concuerdan poblaciones diferenciados dentro de la rama económica de estudio. Estas tipologías de perfiles de liderazgo corroboraron diferencias en el desempeño entre los grupos de estudio en los factores de: Relaciones de Negocio, Gestión de Recursos, Emprendimiento, Visión de Organización, Dirección de Equipos de Trabajo, Empoderamiento, Adaptabilidad, Racionalidad y Toma de Decisiones, Solución de Conflictos, Auto Profesionalización, Orientación al Logro.

Lo anterior subraya el hecho de los comportamientos diferenciados entre las poblaciones de Pymes en la construcción de relaciones con clientes, proveedores, e instituciones de su nicho de influencia. Ello, para cultivar la atención y aprovechar la información en el fortalecimiento de sus propias organizaciones.

Esto explica las diferencias en la utilización de los recursos materiales, tecnológicos, económicos, de mercado y ambientales lo que deriva en diferenciación en los ámbitos de desempeño correspondientes. Corrobora también que su permanencia está relacionada con la forma como los propietarios o directivos de estas organizaciones resuelven los conflictos interpersonales en sus organizaciones, familia y demás agentes del entorno. Así mismo, muestran discrepancias en la manera como conducen a sus equipos hacia el logro de objetivos.

Todo esto ratifica que existen disparidades entre las poblaciones en las capacidades de los líderes para la adaptación a diversos ambientes y el empeño hacia el logro de objetivos. Al mismo tiempo que demuestran diferencias en el impulso de la autonomía y desarrollo personal y de sus colaboradores. Análogamente todas las variantes antes mencionadas están relacionadas con factores como: edad, educación, giro de la organización, tamaño, jornadas laborales, ubicación, entre otras.

Es evidente que el modelo tiene utilidad potencial como una herramienta disponible. De tal forma que los resultados de esta investigación tienen implicaciones académicas, empresariales y

gubernamentales. Debido que se expone una serie de relaciones causales entre factores que no habían sido interrelacionados con la permanencia de la Pymes. Ello permitirá revalorar los comportamientos estratégicos, sociales y personales en la gestión de las micro, pequeñas y medianas empresas

La explicación del valor predictivo de los factores de liderazgo en la permanencia brinda la oportunidad de apoyar en el diseño de políticas que fortalezcan los factores de liderazgo antes mencionados para crear ambientes propicios de alta permanencia para estas organizaciones.

8. RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones presentadas es posible acariciar futuras investigaciones. Así, en primer lugar, sería interesante comprobar los resultados obtenidos en Pymes de otras ramas económicas dentro de la industria alimentaria, así como en otros sectores. Así también constatar contra otros tamaños de organización.

Dado que la investigación es de tipo transversal, se sugiere la realización de estudios longitudinales que permitan evaluar y precisar el modelo en diferentes etapas del ciclo económico, así como en condiciones micro y macro económicas disímiles o situaciones de crisis y bonanzas de este tipo de organizaciones.

La combinación de mejores métodos de evaluación y el aumento de las demandas de las partes interesadas de una divulgación más rica pueden continuar este movimiento hacia la explicación integral de la permanencia y su valor en la organización en diversos ámbitos.

Por otro lado, se sugiere examinar la escala de Liderazgo en Pymes (SLS) aportada, en otras ramas y sectores económicos. Además de efectuar análisis comparativos para explorar el liderazgo entre los diferentes niveles de la organización

Por último se sugiere que los estudios propuestos se efectúen en muestras de pymes con la seguridad estadística adecuada (Sierra-Bravo, 2001) en diversos ámbitos, culturas, países para corroborar si los resultados pudieran ser generalizables.

9. REFERENCIAS

- Abatecola, G., Belussi, F., Breslin, D., & Filatotchev, I. (2015). Darwinism, organizational evolution and survival: key challenges for future research. *Journal of Management and Governance*, 20(1), 1–17. <https://doi.org/10.1007/s10997-015-9310-8>
- Acosta, M., A., Molina, Q., C., Andino, Ch., T., & Rodríguez, L., V. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista De Ciencias Sociales*, 25(4), 265–275. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i4.30532>
- Alles, M. (2005). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Cómo Descubrir las Competencias a través de los Comportamientos* (1a.). Argentina: Garnica.
- Alvarado, E., Ortiz, J., & Morales, D. (2018). Factores que influyen en el emprendimiento de un micronegocio familiar en México. *Revista de Economía del Rosario*, 21(1), 153–180. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/economia/a.6816>
- Álvarez, R., & Vergara, S. (2007). *La sobrevivencia de las PYMES en Chile: ¿ Ha cambiado a través del tiempo?, ¿ Difiere por industria?* Banco Central de Chile (Vol. 427). Recuperado de <http://www.bcentral.cl/eng/stdpub/studies/workingpaper>
- Amburgey, T., & Rao, H. (1996). Organizational Ecology : Past , Present , and Future Directions. *Academy of Management*, 39(5), 1265–1286. <https://doi.org/10.2307.256999>
- Argandoña, A. (2007a). Responsabilidad Social de la Empresa : ¿Que Modelo Económico? ¿Que Modelo de Empresa? *Revista de Contabilidad y Direccion*, 146, 11–24. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/178619>
- Argandoña, A. (2007b). *Responsabilidad Social y Creación de valor para el Accionista: ¿Objetivos contrapuestos o complementarios?* (No. 16). IESE Business School Working Paper (Vol. 16). Navarra.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *Academy of Management*, 43(4), 717–736. <https://doi.org/10.2307/1556363>
- Barnett, W. (1997). The Dynamics of Competitive Intensity. *SAGE Publications*, 42(1), 128–160. <https://doi.org/10.2307/2393811>
- Belausteguigoitia, Rius, I. (2017). *Empresas Familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación* (4a.). México: Mc Gow Hill Education.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1982). A comparative analysis of situationalism and 9,9 management by principle. *Organizational Dynamics*. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(82\)90027-4](https://doi.org/10.1016/0090-2616(82)90027-4)
- Brugué, Q., Gomà, R., & Subirats, J. (2018). De la pobreza a la exclusión social. Nuevos retos para las políticas públicas. *Revista Internacional de Sociología*, 60(33), 7. <https://doi.org/10.3989/ris.2002.i33.728>
- Burns, J. M. (1978). Leadership, 1978. *Many translations and later editions*. https://doi.org/10.1007/978-4-431-09429-6_20
- Button, W., & Woodward, J. (1966). Industrial Organization: Theory and Practice. *Industrial and*

Labor Relations Review. <https://doi.org/10.2307/2520605>

- Caballero-García, M. A., & Santoyo-Cortés, V. H. (2019). *Agronegocios. Desafíos, estrategias y modelos de negocio*. México: Universidad Autónoma Chapingo, CIESTAAM.
- Calleja, M., & Valenzuela, M. (2016). La tortilla como identidad culinaria y producto de consumo global. *Región Y Sociedad*, 28(66), 161–194. <https://doi.org/10.22198/rys.2016.66.a404>
- Campos, S., Carro, R., Duran, C., & Fernández, H. O. (2000). Un nuevo enfoque para el análisis de las organizaciones. *La Ecología Organizacional. Faces, Año 6(9)*, 9–22. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/63/1/FACES_n9_9-22.pdf
- Caparas, M.-V., & Chinchilla, N. (2000). Teoría Institucional y Teoría Antropológica del Liderazgo: Salvando un vacío de 40 años. *IESE Business School Research Paper*, (407), 13.
- Cardona, P., & Garcia, P. (2011). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo* (5a.). Pamplona: EUNSA.
- Cardona, P. (2000). Liderazgo relacional. *Universidad de Navarra*, 1(412), 1–14. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0412.pdf>
- Cardona, Pablo., & Chinchilla, N. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *IESE Business School Research Paper*, (89), 10–27.
- Cardona, Pablo, & Rey, C. (2008). Como lograr el Liderazgo en toda la Organización. *IESE Business School Working Paper*, 3, 0–11.
- Carroll, G. R. (1985). Concentration and Specialization : Dynamics of Niche Width in Populations of Organizations. *American Journal of Sociology. The University of Chicago Press Journals*, 90(6), 1262–1283. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2779636>
- Chávez, L., & Arias, W. (2018). Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños. *Contabilidad y Negocios*, 13(26), 109–128. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201802.007>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill Interamericana. Mc Grow Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (3a.). Mexico: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*. <https://doi.org/10.1177/003803857200600101>
- Chinchilla, N., & Cruz, H. (2011). Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque. (Spanish). *Empresa y Humanismo*, 14(1), 47–79. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=59868565&lang=es&site=ehost-live>
- Chirsmán, J., Devaraj, S., & Patel, P. (2017). The Impact of Incentive Compensation on Labor Productivity in Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review*, 30(2), 119–136. <https://doi.org/10.1177/0994486517690052>
- Contreras, F., & Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72–76. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(13\)70021-4](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(13)70021-4)

- Cronbach, L. J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. *Psychometrika*, <https://doi.org/10.1561/22000000016>
- De-la-Cerda, J., & Nuñez, F. (1996). *La Administración en desarrollo. Problemas y avances de la Administración y las organizaciones en México y Latinoamérica* (3a.). México: Instituto de Capacitación y Estudios Empresariales S.C.
- Dupleix, M. D., & Rébori, A. (2017). La estrategia y la transformación de firmas en declive: revisión de la literatura de los últimos 15 años. *Estudios Gerenciales*, *33*(143), 141–152. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.02.005>
- Fariñas, J. C., & Huergo, E. (2015). Estudios sobre la Economía Española - 2015/24 24 Demografía empresarial en España: tendencias y regularidades.
- Fernández, G., R., Revuelto, T., L., & Simón, M., V. (2018). Supervivencia de empresas sociales de nueva creación. Un enfoque bsado en el análisis cualitativo comparatifo fsQCA. *CIRIEC-España Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*, *(92)*, 183–221. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.92.10735>
- Freeman, J., Carroll, G., & Hannan, M. (1983). The Liability of Newness : Age Dependence in Organizational Death Rates. *American Sociological Association*, *48*(5), 692–710. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2094928>
- Freeman, J., & Hannan, Mi. (1989). Setting the Record Straight on Organizational Ecology : Rebuttal to Young. *JSTOR*, *95*(2), 425–439. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2780906>
- Fundación Changing Markets. (2019). *Dándole la vuelta a la tortilla ¿Las tortillas y el pan en México están fortificados de manera adecuada?* Recuperado de http://changingmarkets.org/wp-content/uploads/2019/05/Dándole_la_vuelta_a_la_tortilla_WEB.pdf
- Gallego, A., M., Sánchez, G., V., & Santiuste, G., E. (2010). El futuro decente ante las competencias en el uso de las tecnologías de la información y comunicación para enseñar. *Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, *34*, 1–18. Recuperado de <http://edutec.rediris.es/revelec2/revelec34/>
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista Gaceta Laboral*, *19*(1), 52–77. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33626721007>
- García, J., Armenta, A., Martínez, L., Rebollo, J., & Rentería, R. (2019). Relación entre la Innovación y la Productividad Laboral en la Industria Manufacturera de México, *40*(2), 249–254.
- García, P., Cardona, P., & Chinchilla, M. (2001). Las competencias directivas mas valoradas. *IESE Business School*, *3*(01/4), 26. Recuperado de <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-05-01-E.pdf>
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations behavior structure processes* (14a.). NY: Mc Grow-Hill/ Irwin.
- Gomez-Benito, J., Hidalgo, M., & Guilera, G. (2010). El sesgo de los instrumentos de medicion. Test Justos. *Papeles del Psicologo*, *31*(1), 75–84. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77812441008%0A>

- González, Pérez, H., & Martínez, Damián, M. Á. (2015). Efecto de transmisión de precio del mercado del maíz al mercado de la tortilla en México. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 6(6), 1149–1162. <https://doi.org/10.29312/remexca.v6i6.563>
- Guzmán, S., E., De-la-Garza, C., M., García, S., J., Hernández, M., J., & Rebollar, S. (2020). Análisis de productividad y eficiencia de las MIPYMES en México. *GCG: revista de globalización, competitividad y gobernabilidad*, 14(2), 69–83. <https://doi.org/10.3232/GCG.2020.V14.N2.03>
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., Black, W., & Cano, D. (1999). *Análisis Multivariante* (5a.). España: Pretince Hall Hispano Americana S.A.
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration and Leadership*, 46(1), 5–24. <https://doi.org/10.1177/1741143216670652>
- Hannan, M., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149–164. <https://doi.org/10.2307/2095567>
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964. <https://doi.org/10.1086/226424>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., C., Baptista, L., M., Méndez, V., S., & Mendoza, T., C. (2014). *Metodología de Investigación* (6a.). Mexico: Mc Gow Hill Education. Recuperado de <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbmxb250YWR1cmhlcHVibGljYTk5MDUxMHxneDo0NmMxMTY0NzkxNzliZmYw>
- Ibarra, M., González, L., & Demuner, M. de R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107–130. <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>
- INEGI. (2015). *Censos Económicos 2014. Resultados definitivos. Censos Económicos 2014*. México. <https://doi.org/978-989-25-0181-9>
- INEGI, I. N. de E. y G. (2020). *EDN 2020. Estudio sobre la demografía de los egocios 2020*. Mexico. Recuperado de <https://inegi.org.mx/programas/edn/2020/>
- Infante, R. (2008). *El sector de empresas pequeñas y medianas. Lecciones de la experiencia de la Unión Europea y políticas de homogeneización productiva con generación de empleo* (1a.). Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/6147?locale-attribute=es>
- Jaquez, R., M. (2016). *Patrimonio Gastronómico de Chihuahua* (1a.). México: Instituto Chihuahuense de la Cultura. Recuperado de https://www.academia.edu/37425005/Patrimonio_Gastronómico_de_Chihuahua_pdf
- Jiménez, E. (2017). *Validación de una escala de competencias y de una escala de motivos para el desarrollo del talento de los directivos*. Universidad de Navarra. Recuperado de <http://dadun.unav.edu/handle/10171/43738?mode=full>
- Johansson, D., Karlsson, J., & Malm, A. (2020). Journal of Family Business Strategy Family business — A missing link in economics? *Journal of Family Business Strategy*, 11(xxxx), 100306. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100306>

- Khuntia, R., & Damodar, S. (2018). A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers Rooplekha Khuntia. *Ethics, Business*, 49(1), 13–26. <https://doi.org/10.1023/B.BUSI.0000013853.80287.da>
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14a.). Mexico: Mc Graw Hill Education. Recuperado de https://www.academia.edu/14948370/Administracion_Una_perspectiva_Global_y_Empresarial_FREELIBROS_ORG
- Kuilman, J., Vermeulen, I., & Li, J. (2009). the Consequents of Organizer Ecologies: a Logical Formalization. *Academy of Management Proceedings*, 34(2), 253–272. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2008.33716530>
- Le-Mens, G., Hannan, M. T., & Pólos, L. (2011). Organizational Obsolescence, Drifting Tastes, and Age Dependence in Organizational Life Chances. *Organization Science*, 95(56), 1–21. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0910>
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina. Muchas empresas y poca innovación* (1a.). Washington, D.C.: Banco Mundial. Recuperado de <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/emprendimiento-ecuador.pdf>
- Lukason, O., & Hoffman, R. C. (2015). Section 2. Management in firms and organizations: Firm failure causes: A population level study. *Problems and Perspectives in Management*, 13(1).
- Lupano, M., & Solano, A. (2013). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología, cultura y sociedad*, 19(1215), 107–122. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- Martínez, M. R., Hernández, M. J., & Hernández, M. V. (2014). *Psicometría*. Madrid: Alianza Editorial. Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=EEeUBQAAQBAJ&hl=es&source=gbs_book_other_versions
- Marzano, R., & Kendall, J. (2007). *The New Taxonomy of Educational Objectives* (2a.). Hawker Brownlow Education.
- Matthew, E. (2009). Authentic Leadership. *Journal of Management Education*, 33(6), 747–771. <https://doi.org/10.1177/1052562909339307>
- McKelvey, B., & Aldrich, B. (1983). Populations , Natural Selection, and Applied Organizational Science. *SAGE Publications*, 28(1), 101–128. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2392389>
- Messick, S. (1994). The Interplay of Evidence and Consequences in the Validation of Performance Assessments. *Educational Researcher*, 23(2), 13–23. <https://doi.org/10.3102/0013189X023002013>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Molina, P., P., Botero, B., S., & Montoya, R., A. (2017). Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva. *Estudios Gerenciales*, 33, 76–86. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.10.009>

- Montiel Campos, H. (2017). Impact of entrepreneurial passion on entrepreneurial orientation with the mediating role of entrepreneurial alertness for technology-based firms in Mexico. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2016-0166>
- Moreno, Cuevas, & Michi. (2015). Determinantes de la supervivencia empresarial en la industria alimentaria de México, 2003-2008, *17*(41), 3–28. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/607/60741185001.pdf>
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la Organización* (1a ed.). Mexico: Ediciones Alfaomega S.A.de C.V.
- Moyano, J. (2001). *Nuevos Modelos de Competencia en Ecología Organizativa : análisis empírico en la industria de extracción de aceite de oliva en la provincia de Jaen, 1944-1998*. Universidad de Jaén, Provincia Jaen. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10953/407>
- Muñoz, M., D., Matabanchoy, T., S., & Guevara, C., N. (2020). Empresas Familiares: Definiciones, Características y Contribuciones. *Tendencias*, *XXI*(1), 197–220. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Najda-Janoszka, M., & Gancarczyk, J. (2019). Addressing the Challenges of Industrial Transition Processes – the Case of Photovoltaics Industry. *MPRA Munich Personal RePEc Archive*, *17*(1), 42–56. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.81.2>
- Niemimaa, M., Järveläinen, J., Heikkilä, M., & Heikkilä, J. (2019). Business continuity of business models: Evaluating the resilience of business models for contingencies. *International Journal of Information Management*, *49*, 208–216. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.04.010>
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership theory and practice*. Thousand. Oak London, New Delphe: Sage Publication Inc.
- Northouse, P. G. (2020). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice* (5a.). Sage Publication.
- Nuñez, N., M., & Moyano, F., J. (2004). Relationship between competition and organizational death : current state of the art. *International Journal of Management Reviews*, *5/6*(1), 43–62. <https://doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00096.x>
- OCDE, & CEPAL. (2013). *Perspectivas económicas de América Latina 2013. Políticas de PYMES para el cambio estructural*. OCDE. <https://doi.org/10.1787/leo-2013-es>
- Ortega-Argilés, R., & Moreno, R. (2005). Estrategias Competitivas y Supervivencia Empresarial. *Universidad de Barcelona*. Recuperado de <https://archivo.alde.es/encuentros.alde.es/anteriores/viiiieea/trabajos/o/pdf/ortega.pdf>
- Ortiz, B., P., Delgado, R., A., & Gómez, R., F. (2016). *Sistemas Alejados del Equilibrio : Un lenguaje para el Diálogo Transdisciplinario*. (U. A. de Taxcala, Ed.) (1a.). México: CONACYT.
- Pérez López, J. A. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*. Ediciones Deusto S.A. Recuperado de https://books.google.com.mx/books/about/Liderazgo_y_ética_en_la_dirección_de_e.html?i=d=DNBTPwAACAAJ

- Pérez, P., Bolívar, A., García, M., & Caracuel, A. (2018). Adaptación española de la escala de liderazgo pedagógico Vanderbilt Assessment of Leadership in Education (VAL-ED). *Universitas Psychologica*. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy17-1.aeel>
- Prigogine, I., Feigenboun, M., Gleick, J., Holte, J., Mandelbrot, B., Peitgen, H.-O., ... Smale, S. (1993). *Caos: The New Science*. London: St. Peter, Minn: Gustavus Adolphus College.
- Rivas-Tovar, A. L. (2009). Evolución de la Teoría de la Organización. *Universidad y Empresa*, 11(17), 11–32.
- Rivera, R., H. A., & Gonzalez, R., W. O. (2020). Gente, cambio e innovación: Condiciones para la perdurabilidad empresarial. *Dimensión Empresarial*, 18(2). <https://doi.org/10.15665/dem.v18i2.2141>
- Rivera, R. H. (2012). Perdurabilidad empresarial : concepto , estudios , hallazgos. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 103–113. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225025086009>
- Rivero, Ponce-De-León, E. (2019). Factores Principales Continuidad en las Empresas Familiares. *Quipukamayoc*, 27(53), 97–103. <https://doi.org/10.15381/quipu.v27i53.15993>
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración. Datos*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13a ed.). Mexico: Pearson Education de México S.A. de C.V.
- Rodríguez, M. D., Ariza, Á. L. G., Pérez, A. H., & Mora, M. E. D. (2018). Análisis discriminante. En *Introducción al análisis estadístico multivariado aplicado. Experiencia y casos en el Caribe colombiano*. <https://doi.org/10.2307/j.ctvvn8c9.9>
- Román-Calderón, J., Krikorian, A., Franco, C., & Betancur, A. (2016). Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los empleados. *Estudios Gerenciales*, 32, 154–161. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.03.002>
- Salter, C., Harris, M., & MacCormack, J. (2014). Bass & Avolio ' s Full Range Leadership Model and Moral Development. *E-Leader International Journal*, 9(2), 28. Recuperado de <http://g-casa.com/conferences/milan/paper/McCormack.pdf>
- Sanchez, G. (2013). Organización y Administración Regional eficaz para evitar que continuen desapareciendo las pequeñas y medianas empresas. *Tecsiscatl*, Vol 4.(15), 1–12. Recuperado de www.eumed.net/rev/tecsistecatl/index.htm
- Sierra-Bravo, R. (2001). *Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios* (14a ed.). Madrid, España: Paraninfo Thomson Learning.
- Singh, J., & Lumsden, C. (1990). Theory And Research In Organizational Ecology. *Annual Review of Sociology*, 16(1), 161–195. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.16.1.161>
- Stoner, J., & Freeman, E. (1994). *Administración* (5a.). Mexico: Prentice Hall Hispano Americana S.A.
- Teece, D. (2018). Business models and dynamic capabilities *. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica. Administración estratégica. Teoría y Casos* (18a ed.). Mexico: Mc Gow Hill Education. Recuperado de https://www.academia.edu/28414430/Administración_Estratégica_Thompson_18va
- Tian, M., Risku, M., & Collin, K. (2016). A meta-analysis of distributed leadership from 2002 to 2013: Theory development, empirical evidence and future research focus. *Educational Management Administration and Leadership*, 44(1), 146–164. <https://doi.org/10.1177/1741143214558576>
- Tosi, H. L. (1991). The organization as a context for leadership theory: A multilevel approach. *The Leadership Quarterly*. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90011-P](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90011-P)
- Van-Gigch, J. (1993). *Teoría general de Sistemas* (2a ed.). México: Trillas.
- Vandenberg, P. (2006). *Poverty reduction through small enterprises* (1a.). (ILO International Labor Organization, Ed.), *International Labour Office*. Geneva. Recuperado de https://www.ilo.org/Search5/search.do?sitelang=en&locale=en_EN&consumercode=ILOHQ_STELLENT_PUBLIC&searchWhat=Poverty+reduction+through+small+enterprises&searchLanguage=en
- Varona, L., Gismera, L., & Gimeno, R. (2014). Supervivencia de las empresas según indicadores. Recuperado de <http://perueconomics.org/wp-content/uploads/2014/01/WP-13.pdf>
- Villanueva, G., & Casas, M. (2010). E- Competencias: Nuevas habilidades del estudiante en la era de la educación , la globalidad y la generación del conocimiento. *Signo y Pensamiento*, 29(56), 124–138. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86019348008>
- Xu, D., Lu, J. W., & Gu, Q. (2014). Organizational Forms and Multi-population Dynamics: Economic Transition in China. *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 517–547. <https://doi.org/10.1177/0001839214541866>
- Yin, J., & Chen, H. (2018). Dual-goal management in social enterprises: evidence from China. *Management Decision*, 57(6), 1362–1381. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2017-0170>
- Zamora, M., & Pena, J. (2007). Dinámica Regional en los Sectores Productivos de la Economía Española : Crecimiento de la Productividad y su Descomposición. *Estudios de Economía Aplicada*, 25(3), 655–690. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30113818006>
- Zapata, R., G., & Caldera, J. (2008). La complejidad de las organizaciones : aproximación a un modelo teórico A Theoretical Model. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XIV(1), 46–62. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2801673005>