

Titulo

**La cultura organizacional en el plan de negocios de las microempresas de Mexicali, Baja California**

**Comentado [ZC1]:** Esta portada no es la oficial



Por:

**L.A.E Jahve Antonio Villavicencio Machorro**  
**Especialidad en Dirección Financiera**

## Contenido

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Introducción</b> .....                                           | 3  |
| <b>Capítulo 1</b> .....                                             | 4  |
| 1.1. Antecedentes .....                                             | 4  |
| 1.2 Planteamiento del problema.....                                 | 9  |
| 1.3 Objetivos general y específicos .....                           | 12 |
| 1.4 Hipótesis .....                                                 | 13 |
| 1.5 Justificación .....                                             | 14 |
| <b>Capítulo 2</b> .....                                             | 14 |
| 2.1 Marco Teórico .....                                             | 14 |
| 2.1.1. Modificación a la teoría de la pirámide de Maslow .....      | 19 |
| 2.1.2 El modelo H2H como base .....                                 | 21 |
| 2.1.3 Andragogia como base del canal de comunicación efectivo ..... | 24 |
| 2.1.4 Los 7 puntos de control y evaluación de desempeño. ....       | 26 |
| <b>Capítulo III</b> .....                                           | 30 |
| 3.1 Metodología .....                                               | 30 |
| 3.1.1 Diseño de la investigación .....                              | 30 |
| 3.1.2 Objeto de estudio .....                                       | 30 |
| 3.1.3 Instrumentos.....                                             | 31 |
| 3.1.4 Procedimiento.....                                            | 31 |
| 3.1.4.1 Formato de desarrollo de cultura organizacional.....        | 31 |
| <b>Capítulo IV</b> .....                                            | 36 |
| 4.1 Conclusiones .....                                              | 36 |
| Agradecimientos.....                                                | 39 |
| Referencias bibliográficas.....                                     | 41 |
| Referencias electrónicas:.....                                      | 41 |
| <br>Figura 1.....                                                   | 17 |
| Figura 2.....                                                       | 20 |
| <br>Gráfico 1 .....                                                 | 32 |

## Introducción

Vivimos en un contexto cambiante, con un cambio acelerado en ideas, contextos, tecnología, métodos etc.

En las ciencias administrativas no es la excepción, nuevas corrientes llegan a suplir las que conocemos hasta hoy en día.

La cultura organizacional, es un tema que aparentemente es sencillo de aprender y asimilar, muchos en las aulas lo asocian con los valores de las empresas, los cuales “sencillamente” se pueden fáciles de definir, pero en la práctica es difícil ejecutar, el micro empresario debe entender que en este tema es más allá de plasmar en papel algo que suene bien o que convenza a los colaboradores de que están en el mejor lugar de trabajo.

Esta investigación documental propone una forma en la cual los micro empresarios puedan transmitir su cultura organizacional de una manera ágil y entendible, con conceptos algunos conceptos nuevos, otros de campos auxiliares, la propuesta también busca darle la importancia a la cultura organizacional y el impacto financiero que puede tener en una organización, porque es difícil caminar con una organización con líderes fuertes pero estructuras pobres y esta investigación se centra en fortalecer esa estructura.

La investigación va dirigido a microempresarios y al final el objetivo es aportar aprendizaje para el buen desempeño de las micro empresas, quienes no solo son mayoría en la economía del estado si no de nuestro país.

## Capítulo I

### 1.1. Antecedentes

Dentro de una empresa la importancia de la cultura organizacional es vital para las operaciones de cualquier organización ya sea micro, pequeña o grande, si se tiene una identidad se tiene un rumbo y por ende un objetivo fijo que llevara a la mejora continua.

Para iniciar esta investigación, es importante tener en mente el contexto y los conceptos que engloban la idea central.

El concepto de cultura aplicado a las organizaciones se relaciona con “las conexiones entre personas, es decir es la comunidad que busca ser productiva y armónica utilizando sus capacidades y potencialidades en beneficio de todas las partes interesadas: accionistas, directivos, colaboradores, clientes, proveedores y sociedad en general” (Novoa, 2019), desde un inicio el concepto de “cultura organizacional” se enseña en la formación académica relacionada al área económico-administrativa, en la estructura de un plan de negocios en su resumen ejecutivo y también al armar el diseño organizacional de una empresa, pero difícilmente se aborda a profundidad la importancia de emprender con una cultura organizacional sólida, “cerca del 80% de las personas que tienen un negocio no conocen este tema” (SEST 2020), limitándose a una serie de conceptos que se le enseñan al emprendedor y se resumen en Misión, Visión y Objetivo, los cuales ven a su vez como una “obligación” de hacer que sus colaboradores prácticamente memoricen.

El consultor, conferencista y experto en desarrollo organizacional Tao Ling Chong afirma en una entrevista hecha por el investigador “un ejemplo muy claro son los valores siempre que hablo con empresarios les comento que sus valores son los famosos “valores de maquila” porque son los valores que aparecen en internet, si tú vas a una empresa y le preguntas sobre sus valores te dirán los mismos, honestidad, respeto, confianza y trabajo en equipo, si son valores muy importantes pero eso no es la esencia del verdadero empresario, los valores que entran en la cultura organizacional son aquellos valores que en esencia ayudaron al empresario a convertirse en empresario y cada vez que tu contratas a un nuevo colaborador debe estar alineado a esa idea” (2020).

El concepto de la cultura organizacional, así como su importancia dentro del desarrollo de las microempresas es un tema de amplio análisis, en el año 2014 en un artículo del diario “El financiero” revela que son pocas las empresas en México que hacen un énfasis en la cultura organizacional, mayormente bajo la idea de que es costoso hacer un diagnóstico interno sobre el tema, pero en el artículo se añade que el no implementarlo puede ser aún más costoso, pues una falta de este importante aspecto impediría el compromiso claro entre el líder y sus colaboradores.

A esta investigación se añade el concepto de modelo “H2H” (Human to Human) desarrollado por el empresario y consultor de marketing norteamericano Bryan Kramer, este modelo se centra en que los consumidores son personas, por lo tanto, son experiencias, es decir que el enfoque principal es la relación entre “personas” y la experiencia que tienen al interactuar con tu organización haciendo alusión a los clientes tanto internos(colaboradores) como externos. (Legahe, 2016).

Según el último censo económico de INEGI (2016) 92 de cada 100 establecimientos son microempresas en Baja California, agregando a que por cada 100 pesos aportados a la economía del Estado 59.43 son aportados por los comercios, con estos números podemos observar la fuerte presencia de las microempresas en nuestra entidad, además se muestra que también forma parte del eje de la economía en el estado, otros datos aportados por la SEDECO (2020) arroja que existe un crecimiento económico en el estado de Baja California por parte de comercios de un 12 % de Septiembre del año 2018 a Agosto del año 2019, posicionándose en lugar número uno de mayor crecimiento en el país, otro dato importante por parte de INEGI (2020) es que en este tipo de empresas laboran 36 de cada 100 trabajadores en el estado, otro 21% labora en empresas grandes (con más de 200 trabajadores), un 20% en empresas pequeñas (entre 11 y 50 trabajadores), un 12% en empresas medianas (entre 51 y 200 trabajadores) y otro 4% en dependencias gubernamentales, con esto podemos reforzar la idea de que las microempresas a nivel regional, son las mayores generadoras de empleo.

Por otro lado en un artículo publicado por el diario “El sol de Tijuana” en Octubre del año 2019 , en un reporte de patrones inscritos al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), durante la mayor parte del año 2019 cinco mil, 176 empresas en Baja California han cerrado, por lo que se trata de la cifra más alta en los últimos 6 años, dentro de los más afectados señaló el reporte que suelen ser los giros de comercios y servicios a los que refiere en su mayoría como micro y pequeñas empresas, el artículo concluye que esta cifra conduce a que crezca la informalidad en el comercio.

**Comentado [CM2]:** En tercera persona...se muestra

**Comentado [ZC3]:** Esta referencia no es sólida, indague este dato en algún medio oficial para darle validez

Este reporte fue publicado por Roberto Valero Berrospe presidente del Centro de Estudios Económicos de Baja California donde cito “Si tienes una población que no está comprando en el sector formal, donde compran, en el sector informal. Que nos dice, que registra los mayores niveles de trabajadores de la historia en Baja California, entonces la economía del estado ha estado encaminada por la informalidad y estos datos del Seguro vienen a confirmarlo”, en conclusión, no es solo el clima adverso si no también el crecimiento de micro empresas a partir de la informalidad emergente.



Esta es una estadística actualizada a septiembre 2020, publicada por Monitor Económico de Baja California (2020) donde hasta esa fecha suman 7,843 empresas que causaron baja ante el IMSS.

Analizando estos datos, nos lleva a observar cuales son las causas del cierre de las microempresas en un contexto en el cual existe un constante crecimiento de negocios pero también una constante clausura de los mismos, existen diversos factores los cuales provocan esto, que van desde la falta de apoyos por parte del Gobierno Estatal y Municipal en materia de desarrollo económico, los altos índices de inseguridad en la entidad, la desatención a las microempresas por parte de las autoridades o inclusive la inexperiencia de los emprendedores en su rubro, analizar las causas puede ser una tarea extensa.

Actualmente no existe un estudio certero o específico sobre las empresas en Mexicali que no se enfocan en la cultura organizacional con modelos actuales, más sin embargo si combinamos todas estas definiciones, junto con los datos estadísticos, podemos afirmar que dentro de nuestra ciudad puede existir una falta de comprensión sobre la importancia de estos conceptos, los cuales se van actualizando constantemente y no se da su peso dentro de un modelo de negocios. “por que parecieran demasiados sencillos (los temas) para que se convirtieran en técnica, parecieran de sentido común como para que valga la pena estar en un libro técnico o de una clase técnica y puedo comentarles que de entrada lo tiene una minoría de la gente” (Muñoz, 2020).

Añadiendo que también es difícil para las microempresas competir en el mercado sin una identidad o cultura organizacional fija. En México existen instituciones que miden estos factores de las empresas por medio de una certificación como “Great Place to work” (GPTW por sus siglas en ingles), quienes hacen un ranking de las empresas mejor posicionadas según sus propios



colaboradores donde se califican rubros relacionados a la cultura organizacional mediante encuestas de percepción de los colaboradores con su modelo llamado "Trust Index", esto ayuda a observar cómo está posicionada la organización en ese tema, si bien en esta certificación puede ser dirigida a empresas que tienen de 10 a menos colaboradores (microempresa), esta certificación es mas dirigida a empresas consolidadas y con años de experiencia, además muchas organizaciones desconocen estas certificaciones y se refleja también la falta de interés sobre este tema.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Al observar el contexto y los datos arrojados por los diversos estudios de las instituciones, así como los medios de comunicación, se puede relacionar a que otro de los motivos de fracaso o no crecimiento de una microempresa es por la desinterés al tema de la cultura organizacional, en un artículo publicado por la empresa de consultoría administrativa "CorponetMéxico" (<https://www.corponet.com.mx/>) afirma que el 80% de las empresas en crecimiento fracasan en su primer año de operaciones, y dentro de ese porcentaje el 75% de las empresas fracasan por "fallas en su liderazgo y problemas internos", dentro de esos problemas se encuentra la "falta de cultura empresarial" el cual es solo un sinónimo de la cultura organizacional.

**Comentado [CM4]:** referenciarlo

Ante esta problemática, existe diversas agencias o grupos consultores que se encargan de realizar un análisis interno en las empresas, pero además de ser un servicio costoso, el enfoque de este servicio es dirigido a medianas y grandes empresas que ya tienen años operando, mayormente la implementación de un cambio de cultura organizacional es a partir del desarrollo de una empresa , pero no existe un modelo o análisis que vaya dirigido a las microempresas y se enfoque a fortalecer la identidad de un negocio desde su planeación.

En un plan de negocios dentro de su resumen ejecutivo habla sobre la estructura ideológica de la empresa donde se abarcan los rubros de misión, visión, objetivos y ventajas competitivas las cuales deben estar bien definidas por parte del emprendedor, además las incubadoras de negocios, así como otras instituciones relacionadas al ámbito del desarrollo de microempresas capacitan a los emprendedores a cómo enfocar esta identidad dentro de su plan de negocios,

**Comentado [CM5]:** en minúsculas

además tenemos que agregar el sin número de cursos y la “explotación” del concepto de coaching en negocios los cuales se enfocan en la motivación del personal, pero muchas veces no está sustentada por modelos y conceptos actuales, el director de Fomento y Desarrollo Económico de Mexicali Alfonso Vildosola García en una entrevista realizada por el diario “El imparcial”(2020), citó “La falta de asesoría es la principal causa del fracaso de las empresas en sus primeros cinco años” en el artículo, explicó que la falta de una capacitación adecuada puede hacer que las empresas cierren sus puertas y es por eso que se busca acercar a las microempresas a asesorarse integralmente las cuales afirmó que forman parte del 70% de la economía del municipio, en el texto también añadió Ulysses Moreno representante de la incubadora de negocios de Cetys Universidad que una asesoría adecuada puede hacer que las empresas pasen de esos 5 años de vida, posterior a ese lapso de tiempo promedio las empresas observaran los beneficios de dicha inversión.

**Comentado [ZC6]:** este dato seguramente esta en algún portal de la dependencia u organismo eso es mas valido que un diario

Las empresas se esmeran en cursos de motivación para sus colaboradores sin muchas veces tener éxito, debido a que el problema es en la estructura y no en él personal, el modelo “H2H” el cual critica la manera tradicional de hacer un cambio cultural en las organizaciones, su objetivo principal es concientizar a las organizaciones a que la base de una estructura sólida es la adecuada conexión entre empresa y colaborador, ante todo esto la pregunta es:

¿Cuál es el beneficio financiero y administrativo de un plan de cultura organizacional enfocado a las microempresas en Mexicali?

**Comentado [CM7]:** sería importante incluir lo financiero y administrativo que busca en su objetivo

¿Al aplicar un plan de cultura organizacional en las microempresas se pueden obtener beneficios financieros y administrativos

### **1.3 Objetivos general y específicos**

El objetivo que se pretende alcanzar con el presente trabajo es:

13

Desarrollar un plan de cultura organizacional dirigido a microempresas que mejore sus condiciones financieras y administrativas

Los objetivos específicos son los siguientes:

- 1.- Analizar el impacto de la cultura organizacional en el desarrollo financiero y administrativo de las microempresas en Mexicali.
- 2.- Identificar los elementos de cultura organizacional para microempresas en Mexicali, Baja California.
- 3.- Diseñar un esquema para la implementación de la cultura organizacional, para los microempresarios en Mexicali, Baja California

**Comentado [CM8]:** delimite el tema es muy ambicioso en todo bc debe acotarlo a Mexicali

#### 1.4 Hipótesis

**Comentado [CM9]:** la implementación del modelo h2h como base de la CO impacta favorablemente en el desarrollo de las microempresas

La implementación del modelo H2H como base de la cultura organizacional impacta favorablemente en el desarrollo de las microempresas.

### 1.5 Justificación

**Comentado [CM10]:** referenciarlo o es todo opinion de usted

Existen bastantes microempresas en el municipio de Mexicali que nacen y debido a las tendencias de buscar una “independencia financiera” se ha acelerado el crecimiento empresarial en la misma entidad, a pesar de existir este crecimiento, las empresas se centran en un buen plan de negocios, donde se le da una prioridad los aspectos financieros, de mercadotecnia y ventas, así como el desarrollo de la imagen de la organización en redes sociales, pero es necesario darle un peso específico a un plan de cultura organizacional que contenga conceptos actualizados para que ayude a las empresas a crear una identidad que le facilite su fijación de metas y desarrollo continuo. Además de que le muestre al micro empresario, la relevancia de la cultura organizacional en las finanzas de su negocio.

Esta investigación se centrará en analizar e implementar un plan que de soluciones y que tenga beneficios en las microempresas, de una manera práctica que ayude al micro empresario a desarrollar sus ideas y transmitirles a su personal.

Este plan será práctico y fácil de comprender a través de un formato sencillo, a modo de que quien emprenda un micro negocio de cualquier giro pueda hacer uso de esta herramienta sin tener que recurrir a las consultorías o estudios externos que suelen ser costosos.

## Capítulo II

### 2.1 Marco Teórico

Primeramente, definamos el concepto de cultura organizacional, el cual es se establece como “es la unión de normas, hábitos y valores que, de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. Es decir, el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen unas normas u otras por parte de sus integrantes (Díaz. 2013 ¿Qué es la cultura organizacional?, de Emprendices) sobre este concepto partiremos para establecer que nuestro principal tema es Cultura organizacional, si se analiza a fondo la cultura organizacional tiene 4 componentes (Foggia, 2021):

- 1.- Identidad de la empresa: Constituida por misión (razón de ser), visión (objetivo) y valores (cimientos).
- 2.- Sistemas de control: Determinados por las normas y procedimientos que velan por el desempeño de la organización.
- 3.- Estructuras de poder: Determinada por el organigrama de la empresa.
- 4.- Rituales y Rutinas: La cual hace referencia a los procedimientos de cómo realizar las tareas.

Dichos componentes le dan forma a la cultura organizacional de las empresas la cual le dan emocionalidad, credibilidad y confianza, “con suficiente tiempo y dinero, tus competidores podrán replicar el funcionamiento de tu negocio casi por completo. Podrán contratar a algunos de tus mejores empleados. Podrán

**Comentado [ZC11]:** justifiquelo

incluso descifrar tus procesos. Pero lo único que no podrán replicar es tu cultura” (Kelleher, 2021)

Posteriormente tendremos que establecer la importancia de la cultura organizacional, aplicada en el tema de plan de negocios el cual definiremos como lo siguiente “El plan de negocio es un documento en el que se plantea un nuevo proyecto comercial centrado en un bien, en un servicio o en el conjunto de una empresa”, (Galván. (2020). Plan de Negocio ¿Qué es? 2020, de Economipedia), si indagamos a fondo el tema del plan de negocios, podemos observar su estructura, varios autores definen las estructuras utilizando diferentes palabras o apartados de un plan de negocios, para esta investigación el plan de negocios lo dividiremos en 4 rubros (Entrepreneur. 2019):

- Estructura ideológica. Incluye el nombre de la empresa, así como la misión, visión, valores y una descripción de las ventajas competitivas del negocio.

- Estructura del entorno. Se fundamenta en un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como del comportamiento del sector en el que se desarrolla, tendencias del mercado, competencia y clientes potenciales

- Estructura mecánica. Aquí se enlistan las estrategias de distribución., ventas, mercadotecnia y publicidad, es decir, qué acciones hay que ejecutar para lograr el éxito de la idea de negocios.

- Estructura financiera. Este punto es esencial pues pone a prueba –con base en cálculos y proyecciones de escenarios– la viabilidad de la idea, hablando en términos económicos, y si generará un margen de utilidad atractivo.



Se puede observar que en el primer apartado es donde se ubica nuestro tema principal, pues al desarrollar una cultura organizacional, creamos también la base ideológica de donde se fijan el rumbo que tiene una organización y su proyección.

De igual manera se añade también el concepto de microempresa que es la dimensión a quien va dirigida esta investigación, el concepto de microempresa lo podremos definir como una empresa pequeña que tiene entre 2 a 10 trabajadores en promedio.

En el estado de Baja California en un estudio realizado por INEGI en el año 2019, 92 de cada 100 establecimientos son microempresas, lo cual representa una alta presencia en la economía del Estado, es importante recalcar que dentro de ese análisis no se analiza la formalidad o informalidad de los negocios, si no proponer un modelo que ayude a la estructura ideológica de estas organizaciones que les permita crecer.

Es importante que, dentro de nuestros conceptos principales, hagamos referencia de los modelos de cultura organizacional tradicionales o utilizados por diferentes autores, utilizaremos esta grafica para explicar los modelos de cultura organizacional en una empresa en general, junto con sus objetivos principales.

Figura1



Podemos observar todos y cada uno de estos modelos en diferentes ejemplos de empresas, por ejemplo, las empresas familiares tienen a tomar decisiones centralizadas en base a miembros de la familia, las empresas maquiladoras tienden a hacer lo mismo en base a resultados de producción, pero dentro de la investigación nos centraremos en la cultura organizacional orientada hacia las personas.

El motivo es debido a que las nuevas tendencias dentro de las grandes organizaciones transnacionales es que su éxito organizacional lo basan una orientación hacia el desarrollo de sus colaboradores, una buena cultura organizacional siempre pone en este escenario al colaborador “Yo (colaborador) entiendo lo que quieres, pero ¿Tu (empresa), entiendes lo que quiero?” (Novoa

2019), se debe apostar por una cultura organizacional que más allá de una idea que se adoctrine al colaborador, lo invite a participar en base a una comunicación constante.

Ante esto, podemos analizar que las grandes organizaciones, tienen el capital y los recursos para hacer un estudio interno, una consultoría o participar en indicadores como el Great Place toWork anteriormente mencionado, en esta investigación buscamos crear un modelo para las microempresas que no tienen esos recursos para definir una cultura organizacional ejemplar, además de romper también un paradigma, el cual es que las consultorías administrativas o encuestas de clima laboral, no dan la información necesaria sobre la percepción del colaborador hacia la empresa, el problema no siempre emana de la actitud del colaborador, si no la poca flexibilidad de la organización.

#### 2.1.1. Modificación a la teoría de la pirámide de Maslow

Novoa Ramos en su libro “Cultura Organizacional Ágil” (2016), hace una crítica a la teoría de Abraham Maslow llamada “Pirámide de Maslow”, la cual es un esquema que delimita las motivaciones de las personas, según la posición en la pirámide, donde la base, son las necesidades más importantes y la punta es la menos importante, esta teoría fue muy utilizada dentro de las organizaciones para definir los aspectos motivacionales de las personas y poder dar un mejor enfoque ponderando estas motivaciones.

Figura2



Ramos (2016), menciona que esta teoría ha quedado obsoleta por dos grandes cambios o "errores", el primero es que la teoría en su no es un estudio científico si no empírico, esto nos lleva a que la teoría misma asume que todas las personas tenemos las mismas motivaciones de manera lineal y escalonada, lo cual no es cierto, pues nuestras motivaciones van cambiando conforme al contexto en el que nos encontramos, es por eso que no todos tenemos las mismas motivaciones.

La segunda observación de esta teoría es que deja el rubro de autorrealización y estima dentro de las necesidades menos básicas, cuando es sumamente importante para el ser humano su desarrollo humano en conjunto

**Comentado [ZC12]:** año de la aportacion

puesto que parte de la validación social y el auto concepto, los seres humanos no viven en soledad si no en una comunidad donde tienen esa necesidad de ser incluidos, el autor menciona que desde el siglo pasado existen estudios científicos que explican ese principio desde que el humano es un feto y en las neurociencias existen aportaciones sobre como la empatía con las personas, estimula el desarrollo humano.

Como ejemplo podemos utilizar el dinero, en la práctica muchos empresarios se sienten traicionados al aumentarle el sueldo a un colaborador con el fin de “estimularlo” y con el paso de los meses se percata de que tiene una regresión en su conducta a pesar de ese “estimulo”, si nos apoyamos en lo mencionado anteriormente el dinero es parte de la motivación mas no lo es todo, pues el dinero no puede comprar, una estabilidad laboral, una buena relación interpersonal con tu jefe o el reconocimiento en tu trabajo, es por eso la importancia de que la cultura organizacional sea una cultura de valores pero también de inclusión para los colaboradores y que exista ese intercambio de conocimientos.

#### 2.1.2 El modelo H2H como base

Para establecer este modelo es importante analizar las nuevas tendencias de cultura organizacional y orientación a las personas, para ello se hace referencia a un modelo actual el cual es desarrollado por el empresario Bryan Kramer, el cual es llamado “Modelo H2H”, el cual lo define como un modelo enfocado a la comunicación entre las personas, bajo los siguientes principios:

-Las empresas no tienen emociones, las personas sí.

-Los humanos quieren ser incluidos.

-Los humanos quieren sentir algo.

-Los humanos cometen errores.

Posterior a esto (tomando en cuenta estos principios)

Kramer hace una crítica al lenguaje de los negocios actualmente, donde existe un error grave de comunicación interna, al referir que las empresas se enfocan en buscar conceptos complejos y sofisticados que ni siquiera cumplen con su función la cual es crear canales de comunicación fáciles para su personal.

Las empresas actualmente ven los “errores” de sus colaboradores como cosas malas y como una acción que no está alineada a su ideología, en la entrevista con Tao Ling cita: “por lo general el error es decirle a la persona que está equivocada y solo señalándole cuales son los errores comunes que cometiste sin un plan de acción, el plan de acción en una retro te permite observar que salió mal”.

Dentro del modelo de Kramer se apoya en varios autores y sugiere entender las 6 necesidades básicas de las personas:

1.- Conexión: Las personas necesitan sentirse conectadas con una comunidad.

2.- Significado: Todos debemos de ser reconocidos y debe existir una meta en nuestras tareas.

3.- Variedad/Incertidumbre: Las personas necesitan retos, para no caer en la rutina.

4.- Certeza: Debemos tener una visión de que va a suceder, esto enfocado a la comunicación organizacional.

5.- Crecimiento: Todos los seres humanos tenemos la necesidad de crecer y no dejar de aprender.

6.- Contribución: Todos tenemos la necesidad de sentirnos importantes dentro de nuestras funciones y además de que aportamos algo a la organización.

Las empresas deben poner atención a estas 6 necesidades básicas porque finalmente debemos ser “comercializadores humanos”, es decir al cumplir con estas necesidades básica a través de la escucha activa y el intercambio de información genera una fidelidad de tu colaborador hacia tu organización, añade Kramer que el punto final es encontrar la armonía y no el equilibrio “El equilibrio busca equilibrio y estabilidad, la armonía busca acuerdo y continuidad en todas sus partes.

Si bien es cierto, que en naturaleza esta es una corriente orientada al marketing, se puede también orientar a la cultura organizacional de una microempresa debido a que podemos establecer 3 conclusiones:

1.- Empatía en los clientes internos: Recordemos que, dentro de una organización, tenemos clientes internos y clientes externos, es decir clientes y

colaboradores, la investigación se centra en el canal de comunicación y desarrollo de estos últimos que definimos como clientes internos.

2.- Sentido de pertenencia: El modelo H2H hace referencia a que debe existir una alta orientación al trato con las personas e influir en ellas de manera positiva, en la cultura organizacional el sentido de pertenencia se debe alinear directamente con las funciones de la organización, independientemente de su tamaño e integrar al personal en los procesos de la organización.

3.- Reciprocidad: Se puede observar que dentro de estos puntos hace alusión a una reciprocidad entre los clientes y la organización, en ideas y desarrollo, si se tiene a un colaborador motivado de manera recíproca se tiene a un colaborador que rinda dentro de una organización.

#### 2.1.3 Andragogia como base del canal de comunicación efectivo

Se busca tropicalizar estos conceptos a un modelo entendible que pueda ser transmitido fácilmente hacia cualquier colaborador y manejable en el sentido que se pueda amoldar a cualquier tipo de giro, para que exista esta buena función o lograr su desarrollo se añaden otros dos corrientes que funcionaran de apoyo para darle un sustento al modelo.

El primer es el concepto de andragogia el cual se define como:



El arte y la ciencia de ayudar a los adultos a aprender. Considera que los adultos necesitan ser participantes activos en su propio aprendizaje, Malcolm Knowles (1913-1997).

Este concepto lo usaremos como tema de apoyo para entender el proceso de aprendizaje de un adulto.

Dentro de la andragogia se toman en cuenta 3 elementos indispensables en su comprensión, los cuales son los siguientes (Rivero, 2011):

La horizontalidad es uno de los principios fundamentales de la praxis andragógicas. En esta relación, el participante trabaja y ayuda a que su compañero de estudio llegue hasta donde su potencial se lo permita; así mismo, él logrará alcanzar lo que desea. Según este principio, los participantes pueden estar en capacidad de entender, analizar, valorar y respetar el concepto que cada uno tiene de sí mismo.

Flexibilidad: Es de entender, que los adultos, al poseer una carga educativa formativa, llena de experiencias previas y cargas familiares o económicas, debe necesitar lapsos de aprendizaje acordes con sus aptitudes y destrezas.

En conclusión, se puede mencionar que el proceso educativo de un adulto mayor requiere de la inclusión de sus experiencias, valores y conceptos, si esto es tomado en cuenta existe un adecuado proceso de adaptación e intercambio de conocimientos, al momento de implementar una cultura organizacional dentro de una organización en todos los niveles se sugiere que se tome en cuenta al colaborador dentro de la retroalimentación, respondiendo a las preguntas ¿Qué

hice bien?, ¿Qué hice mal? y ¿Qué debo hacer para mejorarlo?, no imponer ideas de manera inquisitiva si no fortalecer los canales de comunicación. Yolanda Cazares González menciona en su libro “Autoaprendizaje Auto dirigido en Adultos” hace mención de que el proceso de aprendizaje es auto dirigido, es decir que es posible que la persona desarrolle su proceso de aprendizaje y el tutor solo se encarga de facilitar el proceso. Es un reto para el microempresario eliminar el papel imponente de autoridad por el de facilitador, pero entender que el proceso de aprendizaje requiere de participación ayudara a que el colaborador encuentre un sentido a sus funciones y a la cultura organizacional de la empresa.

#### 2.1.4 Los 7 puntos de control y evaluación de desempeño.

Al hablar de retroalimentación quien implemente la cultura organizacional puede revisar constantemente el seguimiento en base a ciertos puntos que le indicarán si realmente hay un avance y podemos subsanar las áreas de oportunidad.

ShepHyken, experto en relaciones públicas y autor del libro “Be amazingorgo home” (2016), menciona 7 “habitos” que aumentan la confianza dentro de los equipos de trabajo hacia clientes internos como externos, citó “estos habitos encajan en cualquier organización y con cualquier persona” (2020), dentro de su libro menciona que existen 3 tipos de “momentos” que marcaran a tu organización para siempre los cuales son:

Momentos de miseria (*Momentofmisery*): Son situaciones donde existe una mala impresión de la organización, si se adecua a una situación interna puede

utilizarse como ejemplo el momento donde una organización tiene malas referencias en redes sociales o malas recomendaciones por colaboradores o ex colaboradores.

Momento de mediocridad (Momentofmediocrity): Son momentos intermedios, ni negativos ni positivos solo momentos donde el lugar de trabajo se vuelve gris y sin reconocimientos o estímulos.

Momentos de magia (Momentofmagic): Son momentos de satisfacción para los colaboradores, el autor menciona que no debe ser exactamente un momento donde hubo sorpresas, solo simplemente son momentos donde la interacción fue arriba de la línea, como ejemplo las prestaciones no financieras en una organización (reconocimiento y valoración), Novoa Ramos lo menciona en su libro “Cultura organizacional Ágil” expresa que las organizaciones “invierten” recursos en convivios, actividades deportivas, retiros o cursos de desarrollo personal, pero estas ideas tienen una fecha de término debido a que cuando el colaborador regresa a su área de trabajo y observar que lo que aprendió no es aplicable debido a que no es tomado en cuenta, regresa nuevamente a la mentalidad anterior, reforzando la idea que la inclusión y reconocimiento del colaborador mejoraran la alineación del mismo a la cultura organizacional.

Señala Hyken que para tener mayores “momentos de magia”, es necesario desarrollar 7 “hábitos” que fomentan estos momentos, los cuales son:

- Iniciativa: Mostrarse siempre en tiempo, recordándole al colaborador que siempre está bajo evaluación de sus jefes y de sus clientes, eliminar negaciones y sustituirlas por momentos donde puede ayudar a los clientes

- Proactividad: Hyken cita “las personas hacen negocios con personas, no con compañías”, haciendo alusión a que las personas siempre esperan ser tratadas como personas, recordarle al colaborador que cada problema debe ser resuelto o intentar resolverlo eliminando la negación por alternativas de solución de problemas, el superior debe estimular estas conductas generando constancia en el proceso.

- Buscar Retroalimentación: La retroalimentación es siempre preguntarse “¿Cómo puedo hacerlo mejor?”, esto requiere de observación y paciencia, recordemos que en el proceso de adaptación y conocimiento la andragogia nos sugiere que se tome en cuenta los comentarios del colaborador también. Se pueden utilizar escalas o calificaciones cada cierto tiempo para medir el desempeño del colaborador.

- Responsabilidad: De aquí desprenden dos aspectos fundamentales, proactividad y honestidad, en el primero Hyken menciona que el colaborador debe anticiparse en la solución de problemas, inclusive si existe alguno que no es meramente de su área y haciendo alusión a la honestidad, menciona que se deben eliminar las excusas, mencionar al problema y permitirle participar en la creación de vías para resolución de problemas.

- Generar autenticidad: Los colaboradores deben aprender los procedimientos para posteriormente agregar autenticidad o un “sello personal” que genera un valor agregado, esto les permitirá a ellos sentirse en confianza y además desarrollarse dentro de la organización.

Convertir un momento de miseria en un momento de magia:

Convertir un mal momento a una experiencia positiva es un trabajo del colaborador donde debe enfocarse en el problema y en retener la confianza de las personas, se debe recordar que la diferencia es como actúa ante la situación para la solución de conflictos, para eso debe fomentarse su capacidad de observación y criterio el cual se desarrolla con ayuda del coaching.

Enfoque en la mejora continua:

Hyken menciona que la mejora continua no es una acción si no un hábito, además el enfoque debe ser en las relaciones interpersonales no solamente en las reglas, esto se menciona debido a que se fomentan valores como la confianza y la lealtad.

Estos 7 puntos nos ayudarán a plasmarlos en un formato como una guía de observación donde podrán revisar como se ve reflejado el avance y cuáles de estos puntos sería un área de oportunidad. Estos puntos son fáciles de explicar y fáciles de transmitir al personal independientemente de su nivel puesto que son aspectos generales que refuerzan el trabajo y filosofía del empresario.

Los puntos pueden modificarse en su redacción mas no perder su esencia, más adelante se mostrará un ejemplo grafico de este formato que ayudará a reforzar estos puntos aquí mencionados.

### **Capítulo III**

#### **3.1 Metodología**

##### **3.1.1 Diseño de la investigación**

La investigación a llevarse a cabo tiene un diseño del tipo no experimental, debido a que no se realizará ninguna manipulación a las variables, además de que el análisis es en base a la observación de un contexto actual como las microempresas en Mexicali, Baja California.

Aunado a ello la investigación es transversal debido a que la recopilación de datos se da en un solo tiempo (año 2020) a diferencia de la investigación longitudinal que es a través del tiempo.

En parte de su diseño también se establece como una investigación correlacional-causal debido a la relación de las variables, en este caso por una parte la relación entre la cultura organizacional moderna con el éxito de las microempresas.

##### **3.1.2 Objeto de estudio**

El objeto de estudio en este caso son las microempresas dentro del municipio de Mexicali, Baja California, (pendiente a consultar el dato estadístico), no olvidemos que tomaremos como microempresas a las empresas que constituyan de 1 a 10 personas, dentro de nuestro objeto de estudio también haremos inclusión de las entrevistas que se harán a dueños de microempresas, incubadoras de negocios, maestros, psicólogos y coaches, quienes a su vez nos

aportaran datos importantes para la comprensión de esta investigación y asentar el contexto actual del tema.

### 3.1.3 Instrumentos

Los instrumentos utilizados durante esta investigación de la población son los siguientes:

- Entrevista
- Consulta documental
- Análisis de datos estadísticos oficiales

### 3.1.4 Procedimiento

Se busca consultar la bibliografía sobre los temas principales, cultura organizacional y el modelo “H2H”, además también se consultan bibliografías y publicaciones sobre los temas secundarios de apoyo como lo son: planes de negocios, andragogia y desarrollo humano (los 7 pasos de Hyken).

Al reunir esta información se propondrá un formato elaborado y explicado que puede utilizar el microempresario, la característica principal de este formato es que sea sencillo de comprender y aplicar, en ese formato se engloban todos los temas principales y de apoyo adelante se explica el contenido del mismo.

#### 3.1.4.1 Formato de desarrollo de cultura organizacional

Se diseñó un formato donde el cual servirá como guía para el microempresario con el cual medirá el progreso del colaborador y analizará su proceso de adaptación a la cultura organizacional de la organización, sin embargo, debe

tomar en cuenta también las habilidades del colaborador y desarrollarlas, las cuales ayudaran finalmente al cumplimiento de las metas.

Gráfico1

| Resultados Esperados / Metas |  |
|------------------------------|--|
| 1.-                          |  |
| 2.-                          |  |
| 3.-                          |  |
| 4.-                          |  |
| 5.-                          |  |
| 6.-                          |  |

  

| Competencias / Habilidades / Talentos |  |
|---------------------------------------|--|
| 1.- Puntualidad                       |  |
| 2.- Proactividad                      |  |
| 3.- Retroalimentación                 |  |
| 4.- Responsabilidad personal          |  |
| 5.- Autenticidad                      |  |
| 6.- Enfoque a resultados              |  |
| 7.- Transición                        |  |

  

| Valores reales o filosofía de la empresa |  |
|------------------------------------------|--|
|                                          |  |
|                                          |  |
|                                          |  |

  

| Otros                                                      | Observaciones |
|------------------------------------------------------------|---------------|
| 1.- ¿Hay química con la filosofía y cultura de la empresa? |               |
| 2.- ¿Cuál es su grado de responsabilidad?                  |               |
| 3.- ¿Tiene el ego bajo control?                            |               |
| 4.- ¿Tiene el nivel requerido para el puesto?              |               |
| 5.- ¿Qué tan enseñable o <del>capacitable</del> es?        |               |



Se explica este formato, marcado en rojo se pueden observar los 3 ejes principales de la forma: resultados esperados, competencias y valores reales.

Resultados esperados: Son los resultados que se espera del puesto, los cuales se pide que sean cuantificables estableciendo metas fijas, que sea específico y fácil de comprender por parte del colaborador, cabe mencionar que para que exista una mejor comprensión se debe utilizar un lenguaje al nivel del colaborador o dependiendo al perfil al que va dirigido, evitando tecnicismos y utilizando una semántica comprensible sin redacciones extensas, Larry King en su libro “Como hablar con quien sea, donde sea y como sea: Los secretos de una buena comunicación” (1994), menciona que parte de la empatía en la comunicación es utilizar un lenguaje entendible y sobre todo el “código” de la persona frente a ti, si hablar con un músico, utiliza palabras que se asocian a la música, si alguien habla con un ingeniero utilizar palabras que asocian a un ingeniero; Gaby Vargas en su libro “Comunícate, Cautiva y Convence” (2020) menciona otro componente de la comunicación es la empatía, la cual refiere que es una característica natural en nosotros más dependiendo del contexto puede o no desarrollarse, sugiere cambiar la dinámica de dar órdenes y amenazas por la escucha activa.

Competencias: Marcado en púrpura se establecen dichas competencias como una constante que pueden modificarse, pero se propone tener como base las competencias basadas en las 7 habilidades citadas por Shep Hyken, las cuales refiere como habilidades fundamentales para aumentar la confianza, productividad y desarrollo, además Hyken refiere que, al desarrollar estas habilidades de manera avanzada, el colaborador establecerá, su propio “sello personal” (personal

signature), es decir, tendrá conocimiento de estas habilidades y las ejecutara con su propio estilo personal, como ejemplo de ello Hyken menciona que en un departamento de atención al cliente, cada “asesor” tiene una manera de cerrar a los clientes, claro con las habilidades mencionadas o un vendedor que llega a cierto nivel de desarrollo tiene una manera diferente de cerrar una venta.

Valores reales: Son los valores que definen a la empresa, en la entrevista con el consultor administrativo Tao Ling menciona que independientemente del tamaño de la empresa, siempre es un problema la definición de los valores, citó “por lo general las empresas siempre tienen los valores de maquila”, haciendo alusión a que muchas organizaciones solo establecen valores como algo estético que le da cierto nivel de seriedad pero difícilmente se pone en marca, en una entrevista realizada al coach y asesor de marketing Ricardo Cárdenas citó “actualmente las personas generaron esa idea enfermiza de emprender, con la presión de que si no se emprende algo están cayendo en la mediocridad”, Ricardo explicó que esa misma presión de los emprendedores por arrancar un negocio de manera acelerada se le deja de lado el peso de hacer una verdadera planeación, el cual es el modulo donde se establecen los valores de las organizaciones.

Novoa Ramos menciona que los valores deben incluir al colaborador, deben ser valores puestos en marcha para ambas partes, inclusive sugiere que al redactar la visión (que tiene una relación con los valores organizacionales) sean visiones medibles, que signifiquen un reto y le dé un sentido al trabajo del colaborador, quien al ver visiones tan recicladas como “ser los mejores en el ramo”, constantemente se

pregunta: ¿Qué gano y que pierdo con esta visión?, ¿Acaso pensaron en mí? o ¿Le da un sentido de logro a mi trabajo?.

En el cuadro verde son “preguntas de control”, con las cuales se pueden identificar probables áreas de oportunidad del colaborador y que pudieran impedir el cumplimiento de las metas o su proceso de adaptación. Las preguntas se centran en la actitud del colaborador, de igual forma también pueden ser modificables, pero se sugiere mantener la base.

El ego y la confianza son temas de mucha observación por parte del emprendedor, Patrick Lencioni en su libro “Las 5 disfunciones de un equipo” (2003), menciona que la confianza es el principal factor a tratar cita “Sin confianza el trabajo en equipo es imposible. Trabajarán juntos, sí, pero no como equipo. El término confianza se refiere a la seguridad que tienen los miembros del equipo de que las intenciones del resto son buenas, y que no hay necesidad de protegerse”, dentro de una microempresa el encargado debe también generar ese clima de confianza cambiando las maneras típicas de liderazgo las cuales son inquisitivas, es decir que el encargado o empresario dirige al personal bajo la regla de “lo tienes que hacer porque yo te digo que está bien y que está mal”, cuando lo óptimo es generar un ambiente de empatía.

Además, el tema del ego es uno de los principales temas en las preguntas control, Lencioni establece que el ego es un obstáculo en el cumplimiento de los objetivos debido a que en muchas ocasiones en colaboradores y jefes se antepone el beneficio personal primero que el grupal, motivo por el cual existen rupturas en los equipos de trabajo.

En conclusión, este formato ayudara de manera sencilla a observar a los colaboradores y conducirlos a una alineación entre los valores y las metas, cabe mencionar que nunca se llega a la perfección debido a que la retroalimentación es constante.

## **Capítulo IV**

### **4.1 Conclusiones**

La conclusión puede dividirse en dos grandes ideas, la primera es que para implementar este modelo de cultura organizacional el microempresario debe tener en mente que para el buen funcionamiento de este formato debe basarse en principal tema de esta propuesta: el modelo “H2H”.

Sobre el modelo H2H se puede concluir que la base principal de este modelo es que se trabaja con humanos, por lo tanto, no es una relación B2B (negocio a negocio) o B2C (negocio a cliente) si no H2H (humano a humano), existe una alineación a resultados cuando hay un propósito (Kramer, 2017).

Como retos en la implementación de este modelo podemos enlistar 3 principales retos:

1.- La tropicalización del concepto: El modelo H2H es un modelo aplicado a una cultura social diferente, con contextos diferentes a los de nuestra región, Mexicali es una ciudad fronteriza compuesta por diversidad de personas con distintos orígenes, costumbres y nacionalidades, el reto es homologar este concepto, pero a la vez tener esta apertura para intercambiar conocimientos con diferentes identidades laborales.

2.- El cambiante concepto del microempresario: el coach Ricardo Cárdenas citó “La pandemia nos trajo como consecuencia esa necesidad desmedida de emprender, todos tienen la intención de hacerlo, mas no todos tienen la habilidad para hacerlo”, haciendo alusión a que es tan acelerada la necesidad de emprender que se carece de conocimientos básicos y técnicos para iniciar una organización, la apertura de la información y contenido en redes sociales, “distorsiona” y confunde a gran medida a las personas que buscan emprender con información sin ningún sustento, es por eso que se propone que este formato sea parte de la formación de emprendedores en incubadoras de negocios.

3.- La falta de conocimiento sobre cultura organizacional, durante esta investigación, tanto en entrevistas con expertos, así como en el Gobierno del Estado de Baja California (Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico), concuerdan que son realmente pocos los microempresarios que conocen este concepto el cual sigue observándose como un tema de referencia y no como un tema de importancia para la identidad de la estructura organizacional.

Por otro lado, la otra parte de la conclusión es que la debida ejecución de este modelo, reduce tres principales problemas que generan costos a las micro empresas los cuales se describen como:

Rotación: Las micro empresas en muchas ocasiones desperdician recursos en capacitar a personal que no está alineado con la cultura organizacional, no se propone como una solución total si no como una herramienta que reducirá notablemente este problema.

Malas prácticas en las organizaciones: En 1997 un estudio publicado por Jerald Greenberg & Robert A. Giacalone R.A., llamado "Comportamiento antisocial en las organizaciones" establece, que las personas cuando tienen un bajo entendimiento o coordinación con los valores de la empresa, tienden a realizar acciones antisociales, tales como, robo, vandalismo, fuga de información, entre otras actividades. Al existir una alineación entre los objetivos del colaborador y los objetivos de la organización, el colaborador tiende a desempeñarse de manera correcta y satisfactoria (Novoa 2017).

Costos de Capacitación: Javier Novoa Ramos, refiere que las organizaciones, tienen la errónea creencia, que pagar capacitaciones, cursos de autoestima, cursos de liderazgo, o de superación personal, van aumentar el rendimiento del colaborador prácticamente comprando el rendimiento del colaborador unos cuantos meses, donde después el colaborador al no sentirse identificado y encontrar barreras dentro de la organización pierde todo sentido de lo aprendido en las capacitaciones, por lo que el problema no es el colaborador, si no la estructura. Este modelo de cultura organizacional busca que exista una retroalimentación entre las dos partes (colaborador y organización) y eliminar los costos de capacitación que no generan el rendimiento deseado.

El beneficio financiero principal para los micro negocios, es la estandarización, uno de los objetivos principales en toda organización independientemente de su tamaño es siempre buscar la estandarización en sus ingresos y egresos, en sus tiempos tanto de servicios, producción y comunicación. Además, una cultura organizacional expansiva genera siempre una constante

retroalimentación y mejor estandarización que una cultura organizacional de creencias limitantes la cual siempre es centralizada, se pueden tener microempresarios y socios con buenos ingresos pero con estructuras pobres.

### **Agradecimientos**

Se agradece a la Universidad Autónoma de Baja California, al Conacyt a la Facultad de Ciencias Administrativas por permitirme adquirir nuevos conocimientos y por darme la pauta para aportar otros conocimientos.

A mis maestros en la especialidad de finanzas, quienes me han enseñado pacientemente sus conocimientos, y el cual me han motivado a realizar esta investigación. A la maestra Sósima Carrillo, la maestra Zulema Córdova y a la maestra Loreto por su ayuda y paciencia durante la edición de esta tesina no es fácil volver a estos conceptos de mi carrera tras 8 años de ausencia, gracias por su gran paciencia.

Durante la investigación agradecimiento al consultor y conferencista Tao-Ling González Chong, quien tuvo la solidaridad, de compartirme sus conocimientos y experiencias y ejemplos de los problemas que viven los microempresarios en Mexicali, así como al coach y mentor empresarial Ricardo Cárdenas por su disposición en entrevista y a la psicóloga y amiga mía Cristina Adame por darme su punto de vista sobre el comportamiento del colaborador en nuestra región al conferencista, ShepHykeen, por tomarse unos minutos de su tiempo y contestar una

micro entrevista de vital importancia para esta investigación, autor del libro, “Si No Eres Grandioso Vete a Tu Casa”.

A mi Familia, por su paciencia, por su entusiasmo y por tantos momentos donde me motivaron y sobre todo me apoyaron para tomar este reto en esta especialidad, a mis dos hijas Ámbar y Danna y mi esposa Sofía.

Este trabajo está dedicado, a todos los micro empresarios que nos ilusionamos, no solo con mejorar la economía de nuestras familias, si no también mejorar nuestro entorno social y apoyar a la economía de nuestra comunidad.  
Gracias



## Referencias bibliográficas

Cazares, Y. 2007. "Aprendizaje auto dirigido en Adultos".

Domínguez, G., Domínguez y Domínguez. 2016. "Guía práctica para un plan de negocios y obtención de fondos del Gobierno Federal".

Hykeen, S. 2018 "Bee Amazing Or Go Home".

King, L. 1994. "Como hablar con cualquier persona, en cualquier momento, en cualquier lugar: Los Secretos de una buena comunicación".

Kramer, B. 2017. "H2H"

Novoa, J. 2017. "Cultura Organizacional Ágil".

Vargas, G. 2020. "Comunícate, Cautiva y Convence".

Referencias electrónicas:

<http://sedeco.regionescompetitivas.com/SEDECO/>

<http://web.lagahe.com/h2h-nuevo-modelo-branding-carne-hueso>

<http://www.integramasmas.com/las-6-necesidades-humanas-segun-tony-robbins/>

<https://blog.corponet.com.mx/principales-causas-del-fracaso-de-las-empresas-en-crecimiento>

<https://definicion.de/branding/>

<https://open.spotify.com/episode/6KpenKNlw3T0SjwCNFjEQt?si=F2dcOTSXRyC-6eQCsZJtog&context=spotify%3Ashow%3A4MXblARWpga1OzxmQ7CK4p>

[https://sugarama.wixsite.com/andragogia/single-post/2017/05/20/La-](https://sugarama.wixsite.com/andragogia/single-post/2017/05/20/La-Andragog%C3%ADa-y-su-importancia-en-la-capacitaci%C3%B3n-del-recurso-humano-en-las-empresas)

[Andragog%C3%ADa-y-su-importancia-en-la-capacitaci%C3%B3n-del-recurso-humano-en-las-empresas](https://sugarama.wixsite.com/andragogia/single-post/2017/05/20/La-Andragog%C3%ADa-y-su-importancia-en-la-capacitaci%C3%B3n-del-recurso-humano-en-las-empresas)

<https://www.elfinanciero.com.mx/power-tools/cultura-organizacional-exito-de-las-mipymes>

<https://www.elimparcial.com/mexicali/mexicali/Falta-de-asesoria-es-la-mayor-causa-de-fracaso-de-pequenas-empresas-20200220-0016.html>

<https://www.elimparcial.com/mexicali/mexicali/Trabajan-en-microempresas-36-de-cada-100-en-BC-20190814-0032.html>

<https://www.elpais.com.uy/el-empresario/refleja-caso-cavani-empresa-cultura-estrategia.html>

<https://www.elsoldetijuana.com.mx/local/registra-bc-caida-historica-de-cierre-de-empresas-4279012.html>

<https://www.emprendepyme.net/tipos-de-cultura-organizacional.html>

<https://www.femsa.com/es/acerca-de-femsa/cultura-organizacional/>

<https://www.inadem.gob.mx/5-cualidades-de-la-cultura-organizacional-que-haran-mas-atractiva-a-tu-organizacion/>

<https://www.saraclip.com/las-5-disfunciones-de-un-equipo-como-crear-un-equipo-cohesionado-y-eficaz/>

<http://monitoreconomico.org/noticias/2020/nov/05/registra-bc-cierre-de-7-mil-843-empresas-en-el-periodo-de->

[bonilla/#:~:text=En%20ese%20sentido%2C%20la%20pol%C3%ADtica,%C3%BAlti  
mo%20dato%20actualizado%20del%20organismo.](#)