

El liderazgo y su impacto en la productividad en las pymes de manufactura del Estado de Puebla

Ugarte Herrera, Enrique

2024

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/6110>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto
Presidencial del 3 de abril de 1981



**EL LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD EN LAS
PYMES DE MANUFACTURA DEL ESTADO DE PUEBLA**

ELABORACIÓN DE PROYECTO DE TITULACIÓN

que para obtener el Grado de

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Presenta

ENRIQUE UGARTE HERRERA

Directora

MARÍA GRACIELA TORRES LIZANA

San Andrés Cholula, Pue.

2024

Resumen

El presente trabajo de investigación busca identificar los estilos de liderazgo que predominan en las empresas PYME de manufactura del estado de Puebla, México, para posteriormente analizar la relación de dichos estilos de liderazgo con la productividad de estas. Se aplicó un diseño exploratorio secuencial DEXPLOS con un enfoque mixto a tres empresas PYME por lo cual se recopiló primero información cualitativa de dos consultores corporativos y 11 puestos de liderazgo mediante entrevistas y posteriormente información cuantitativa mediante encuestas realizadas a 385 empleados de la plantilla laboral operativa seleccionados aleatoriamente.

Los resultados arrojan que, en lo general, en cinco de las seis variables evaluadas, no importa el estilo de liderazgo que se tenga en la empresa, mientras no existan programas de capacitación constante, flujos de comunicación establecidos, programas de mejora continua o herramientas tecnológicas que se utilicen en los procesos productivos, la productividad se verá limitada, e inclusive, se desconocerá el potencial de la productividad óptima al implementarse dichos programas y sistemas, a diferencia de la variable innovación, que, sin importar el estilo de liderazgo, mientras existan programas de innovación en la empresa la productividad presentará un comportamiento positivo.

Palabras clave: Productividad, liderazgo, competitividad, capacitación, comunicación.

Abstract

This research work seeks to identify the leadership styles that predominate in SME manufacturing companies in the state of Puebla, Mexico, to later analyze the relationship of said leadership styles with their productivity. A DEXPLOS sequential exploratory design was applied with a mixed approach to three SME companies, for which qualitative information was first collected from two corporate consultants and 11 leadership positions through interviews and later quantitative information through surveys carried out with 385 selected employees of the operational workforce. randomly.

The results show that, in general, in five of the six variables evaluated, the leadership style in the company does not matter, as long as there are no continuous training programs, established communication flows, continuous improvement programs or technological tools. that are used in production processes, productivity will be limited, and even the potential for optimum productivity will be unknown when such programs and systems are implemented, unlike the innovation variable, which regardless of leadership style, as long as there are programs of innovation in the company, the productivity obtained a positive behavior.

Key words: Productivity, leadership, competitiveness, quality, communication.

Índice

Introducción	8
Capítulo 1. Planteamiento de la Investigación	10
1.1 Planteamiento del Problema	10
1.2 Pregunta de Investigación	17
1.3 Objetivo de la Investigación	17
1.3.1 <i>Objetivo General</i>	17
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	17
1.4 Justificación	18
Capítulo 2. Marco Teórico	20
2.1 Productividad	20
2.1.1 Mejora Continua	22
2.1.2 Innovación	22
2.1.3 Herramientas Tecnológicas.....	23
2.1.4 Calidad	24
2.2 Liderazgo	26
2.2.1 Capacitación.....	28
2.2.2 Comunicación	29
2.2.3 Clima Laboral	31
2.2.4 Sistema de Evaluación y Seguimiento	33
2.2.5 Condiciones Laborales Óptimas: Productividad y Liderazgo	36
Capítulo 3. Marco Contextual	38
Capítulo 4. Métodos e instrumentos de recolección de la información	45
4.1 Diseño	45
4.2 Población.....	45
4.3 Operacionalización de las Variables	46
4.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	46
Capítulo 5. Análisis de Datos, Información y Resultados	50
5.1 Análisis de Resultados	51
5.1.1 Productividad	51

5.1.2 Liderazgo	58
5.2 Interpretación de Resultados	69
Capítulo 6. Conclusiones	74
6.1 Recomendaciones	76
6.1.2 Integración de Equipos	76
6.1.3 Toma de Decisiones	77
6.1.4 Comunicación efectiva	79
6.1.5 Negociación	80
7. Referencias	82
8. Anexos	91
8.1 Tabla 13: Lista de condiciones laborales óptimas	91
8.2 Lista de Entrevistados	93
8.3 Formato de Entrevistas a Consultores Corporativos y Puestos de Liderazgo:	93
8.4 Formato de Cuestionario Aplicado a los Participantes de la Encuesta	96
8.5 Aspectos a considerar en la comunicación	121
8.6 Elementos en común entre negociación y venta	122

Índice de Figuras

Figura 1 Grado de estudios promedio de adultos empleados en los países de la OCDE	13
Figura 2 Aspectos del capital humano que influyen en la calidad.....	26
Figura 3 Jerarquía de los niveles de liderazgo	28
Figura 4 Sistema de evaluación desempeño-confianza.....	34
Figura 5 Línea de tiempo de México y sus aspectos de competitividad.....	40
Figura 6 Existe un sistema de mejora continua que me permite desempeñar mis labores de una forma más eficiente.....	53
Figura 7 Los procesos de mejora continua me han ayudado a mejorar mis tiempos y calidad en mi trabajo	53
Figura 8 Existen procesos de reducción de desperdicio y participo activamente en ellos.....	54
Figura 9 Los objetivos que se establecen para mi puesto de trabajo son específicos, medibles, alcanzables y relevantes.....	55
Figura 10 Estoy satisfecho con la distribución que se hace de las cargas de trabajo	55

Figura 11 La empresa invierte en innovación y tecnología para la mejora de los distintos procesos productivos	56
Figura 12 La empresa me proporciona las herramientas informáticas apropiadas para hacer mi trabajo.....	57
Figura 13 La maquinaria y equipo tecnológico con el que cuento es suficiente para agilizar mi trabajo.....	58
Figura 14 Máximo nivel de estudios concluidos de los colaboradores de las empresas objeto de estudio	59
Figura 15 Mi capacitación inicial fue suficientemente clara para desempeñar mi labor de manera óptima.....	60
Figura 16 La frecuencia de las capacitaciones que recibo es suficiente para desempeñar mejor mis responsabilidades en mi puesto laboral.....	60
Figura 17 Los temas en que me ha capacitado la empresa han sido suficientes para desempeñar mejor mi trabajo.....	61
Figura 18 La empresa me proporciona la formación necesaria para el uso de las distintas herramientas informáticas	62
Figura 19 Al hacer mi trabajo me siento apoyado por mi jefe inmediato	63
Figura 20 Recibo instrucciones claras y oportunas por parte de mi jefe inmediato.....	64
Figura 21 Los líderes de la empresa incentivan el respeto mutuo, honestidad e integridad y siempre están abiertos a comentarios y sugerencias.....	64
Figura 22 Recibo reconocimiento por los logros obtenidos en mi puesto laboral.....	65
Figura 23 Los flujos de comunicación están bien delimitados. Ejemplo: ¿Con quién me comunico y para qué?.....	67
Figura 24 El flujo de trabajo es organizado y bien estructurado	67
Figura 25 Existe un procedimiento de manejo de conflictos que permite soluciones oportunas	68
Figura 26 Estoy satisfecho con el grado de comunicación que existe en la empresa pues facilita el logro de resultados.....	68
Figura 27 Proceso de toma de decisiones.....	78

Índice de Tablas

Tabla 1	Principales actividades económicas y su aportación al PIB	10
Tabla 2	Actividades económicas de menor aportación al PIB.....	10
Tabla 3	Salario mínimo de países miembros de la OCDE	11
Tabla 4	Condiciones laborales por país.....	12
Tabla 5	Gasto público en educación por país	14
Tabla 6	Inversión en investigación y desarrollo en billones de dólares (BDD) anuales	14
Tabla 7	Empresas sobresalientes mexicanas por capitalización bursátil	41
Tabla 8	Ranking de empresas dedicadas a la fabricación y/o producción	42
Tabla 9	Agrupación de variables	50
Tabla 10	Relación de la variable capacitación vs las variables de productividad	62
Tabla 11	Relación de la variable liderazgo con las tres variables de productividad	65
Tabla 12	Relación de la variable comunicación con las tres variables de productividad	69
Tabla 13	Lista de condiciones laborales óptimas.....	91

Introducción

El presente está planteado en el análisis entre los diferentes estilos de liderazgo existentes y la productividad de las empresas PYME de manufactura del estado de Puebla, México, con la finalidad de, primero identificar los principales elementos que conforman los estilos de liderazgo, para posteriormente establecer los factores que determinan la productividad de dichas empresas y por último, comparar la relación entre dichos estilos de liderazgo y la productividad de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de la región.

En el primer capítulo, se establece el planteamiento del problema, donde se analiza primero a detalle la situación económica de México y la posición de la industria de manufactura con respecto al Producto Interno Bruto, los sueldos y salarios con respecto a los países que conforman la OCDE, las prestaciones laborales en comparación con otros países desarrollados y en vías de desarrollo, el gasto público en educación, los niveles de inversión en Investigación y Desarrollo y algunas prácticas que han adoptado algunos de los países más desarrollados en pro de la productividad de sus empresas.

En el segundo capítulo, se desarrollan los conceptos de Productividad y Liderazgo, así como los distintos elementos que lo conforman, con la finalidad de entender cada uno de los factores que tienen una relación directa o indirecta entre ambos y el impacto que pudieran tener, ya sea positivo o negativo.

En el tercer capítulo, se establece de una forma más clara el marco contextual al analizar la posición de México en materia de productividad y el índice de felicidad ante un mundo globalizado, así como las empresas mexicanas que resultan sobresalientes en términos de productividad (reflejado por sus niveles de ventas y utilidades) y aquellas que resaltan en materia de liderazgo (reflejado por el indicador de Gran Lugar para Trabajar o Great Place to Work por sus siglas en inglés).

En el cuarto capítulo, se establecen los métodos e instrumentos de recolección de información, donde se considera una población total de 12,293 empresas PYME de manufactura del estado de Puebla, con un total de 444,474 personas empleadas en ellas, lo cual, de acuerdo a la calculadora de muestreo QuestionPro, al considerar un 95% de confianza con un 5% de margen de error, arroja una muestra total de 385 personas, lo cual si se considera un promedio de 130 empleados por empresa, y, dado el tamaño promedio de las PYME en cuanto a cantidad

de empleados por empresa se refiere, se plantea un total de tres empresas a formar parte del estudio.

Por último, en el capítulo cinco, se analizan e interpretan los resultados obtenidos por los dos instrumentos utilizados tanto cualitativos como cuantitativo: entrevistas y cuestionarios, respectivamente, donde las entrevistas fueron realizadas a once puestos de liderazgo y los cuestionarios a 385 puestos operativos totales. Así mismo, en este capítulo se proporcionan las conclusiones alcanzadas, se da respuesta a la pregunta de investigación y se determina el alcance de los objetivos tanto general, como específicos.

Para cerrar el documento, se proporcionan algunas recomendaciones que las empresas PYME pudieran adoptar en pro del incremento de su productividad.

Capítulo 1. Planteamiento de la Investigación

1.1 Planteamiento del Problema

El presente trabajo pretende sobre los factores directamente relacionados entre el estilo de liderazgo y la productividad de las empresas, y para poder determinar el estatus actual de la productividad de las empresas de manufactura nacional -y, por ende, las poblanas incluidas- hay que explicar la situación actual a nivel país. En la Tabla 1 se muestran las principales actividades económicas del país a valores de cierre del año fiscal 2019 y el porcentaje que representan sobre el Producto Interno Bruto (PIB) Total de ese año (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2019):

Tabla 1

Principales actividades económicas y su aportación al PIB

Tipo de Industria	Aportación al PIB
Industrias manufactureras	18.69%
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	10.39%
Comercio al por menor	10.22%
Comercio al por mayor	9.78%
Construcción	7.64%

Nota: Elaboración propia basada en los datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2019)

Por otro lado, en la Tabla 2 se muestran las actividades económicas con menor porcentaje de aportación al Producto Interno Bruto (PIB) al cierre del mismo año:

Tabla 2

Actividades económicas de menor aportación al PIB

Tipo de Industria	Aportación al PIB
Otros servicios excepto actividades gubernamentales	2.01%
Servicios profesionales, científicos y técnicos	1.96%
Información en medios masivos	1.62%
Corporativos	0.60%
Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	0.43%

Nota: Elaboración propia basada en los datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2019)

Los datos de la Tabla 1 confirman que México es principalmente un país de manufactura, donde la cultura, el deporte e inclusive aspectos básicos para economías fuertes con miras al desarrollo como la investigación e innovación quedan en último lugar.

Por otro lado, en la Tabla 3 se muestra una comparativa de salario mínimo en las diferentes industrias entre México (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, 2020) y los países miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) al 2020:

Tabla 3

Salario mínimo de países miembros de la OCDE

Posición	País	2020
1	Luxemburgo	25,808
2	Países Bajos	25,328
3	Australia	24,526
4	Nueva Zelanda	24,066
5	Alemania	23,379
6	Bélgica	22,897
7	Reino Unido	22,782
8	Francia	22,113
9	Corea	21,928
10	Canadá	21,761
11	Irlanda	21,083
12	España	19,006
13	Eslovenia	17,808
14	Japón	16,422
15	Polonia	16,157
16	Israel	15,482
17	Estados Unidos	15,080
18	Grecia	14,480
19	Lituania	14,414
20	Turquía	14,078
21	Portugal	13,645
22	Rep. Checa	11,955
23	Hungría	11,662
24	Estonia	11,448
25	Rep. Eslovaca	10,762
26	Costa Rica	9,960
27	Letonia	9,209
28	Colombia	8,083
29	Chile	7,931

30	Federación de Rusia	5,297
31	Brasil	5,126
32	México	2,889

Nota: Cifras en dólares anuales ajustadas a la paridad de compra de 2020.

Elaboración propia con datos de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2020).

Como se puede observar en la tabla anterior, México se encuentra en el último lugar de los países de la OCDE con el salario mínimo más bajo.

Aunado a estos datos, en la Tabla 4 se puede observar la comparación de prestaciones (Vellner, 2018) y condiciones laborales que se le ofrecen a los empleados en promedio de acuerdo con las leyes federales del trabajo de cada país:

Tabla 4

Condiciones laborales por país

Pais	Seguro Social	Seguro Dental	Horas de comica	Horas laborales a la semana	Permiso de Maternidad (semanas)	Permiso de Paternidad (días)	Horas extras permitidas a la semana	Días de vacaciones al año (primer año laboral)	Días de descanso a la semana	Reparto de utilidades	Aguinaldo	Pensión de retiro
México	x	-	0.50	48	12	5	9	6	1	x	x	-
Estados Unidos	x	x	1.00	40	12	60	-	7-14	2	x	x	x
Canadá	x	x	0.50	40	50	200	-	10	5	x	x	x
Australia	x	x	0.50	38	18	15	-	20	5	x	x	x
España	x	-	0.50	40	16	20	40	22	5	x	x	x
Francia	x	x	1.00	35	16	18	13	30	5	x	x	x
Inglaterra	x	-	0.30	40	50	14	8	10	5	x	x	x
Japón	x	x	0.30	40	52	365	12	10	5	x	x	x
China	x	x	2.00	40	14	15	36	5	5	x	x	x
Brasil	x	-	1.00	44	17	5	12	30	5-6	x	x	x
Colombia	x	x	1.00	48	14	8	12	15	5-6	x	x	x
Argentina	x	x	2.00	48	13	2	200 (al año)	14	5-6	x	x	x

Nota: Estados Unidos otorga de siete a 14 días de vacaciones al año mientras que Brasil, Colombia y Argentina otorgan de 1 a 2 días de descanso a la semana dependiendo del contrato con el empleador.

Elaboración propia basada en los datos de las leyes federales del trabajo de cada país.

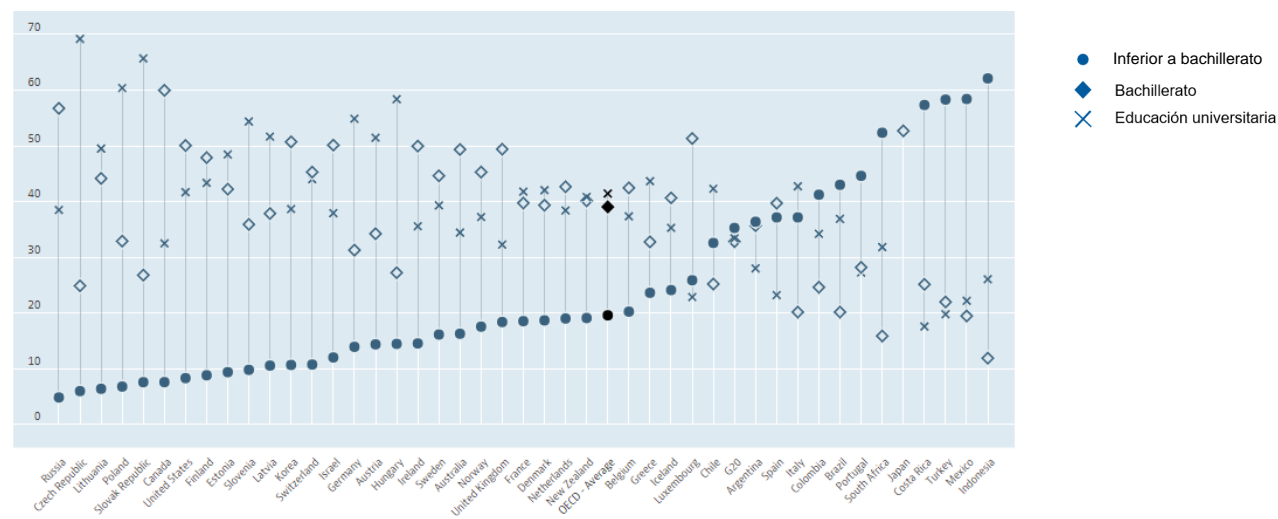
Cabe recalcar que algunas de estas prestaciones son proporcionadas por los diferentes gobiernos dentro de un paquete -como las englobadas en los sistemas de salud- mientras que

las otras son obligaciones patronales para con los empleados e inclusive algunas pueden llegar a no ser obligatorias por ley, pero es común que las empresas las ofrezcan a sus trabajadores.

Y también, se debe considerar el grado de estudios de los empleados promedio en dichos países, como se observa en la figura 1 (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, 2020):

Figura 1

Grado de estudios promedio de adultos empleados en los países de la OCDE



Nota: Representación gráfica del grado de estudios promedio de adultos empleados en los países que conforman la OCDE donde en el eje Y representa el porcentaje de la población con determinado grado de educación y el eje X los países evaluados. [Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico \(2020\)](#).

Esta información proporciona una idea más general de las condiciones laborales de nuestro país, y con ello se confirma el hecho de que México es un país de manufactura, donde los empleados, principalmente aquellos dentro de la clase obrera no cuentan con una preparación educativa media-superior la cual les permita “cotizarse” igual que en otros países desarrollados.

Por otro lado, también es importante conocer el aspecto político que ha llevado al país a estos extremos. Para ello, en la Tabla 5 se observa una comparación de la cantidad de dinero, representado en el porcentaje del PIB equivalente que invierten otros países en educación versus nuestro país (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2021):

Tabla 5*Gasto público en educación por país*

País	% Del PIB
Brasil	6.3
Francia	5.5
Argentina	5.5
Inglaterra	5.4
Canadá	5.3
Australia	5.1
Estados Unidos	5
México	4.5
Colombia	4.5
España	4.2
Japón	3.2
China	1.9

Nota: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2021)

Y a continuación, en la Tabla 6 se observa la cantidad de recursos que invierten otros países en Investigación y Desarrollo (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, 2020):

Tabla 6*Inversión en investigación y desarrollo en billones de dólares (BDD) anuales*

País	BDD
Estados Unidos	511.1
China	275
Japón	165.7
Alemania	118.8
Sur Corea	91.6
India	66.5
Brasil	38
Reino Unido	44.8
Rusia	42.6
Francia	38.4
México	9

Nota: Elaboración propia basada en los datos de la OCDE (2020)

Ya se ha hablado sobre las principales actividades económicas del país y las que menos capital aportan (esto no significa que sean menos importantes), sueldos, prestaciones, grados de estudios e inclusive aspectos de política pública, esto levanta la siguiente incógnita: ¿Cuáles son las mejores prácticas en materia de liderazgo que han adoptado las empresas de otros países (impulsadas por políticas públicas) que los han llevado al primer mundo y cuáles son las peores que han llevado a otros a hundirse en recesiones y pobreza? A continuación, se describen algunas de las mejores y peores prácticas que se han adoptado en otros países en comparación con México:

- En Suecia toman dos descansos al día para tomar café o cualquier otra bebida o botana para compartir con sus compañeros de trabajo o con ellos mismos (Vellner, 2018); en México le llamamos malamente “perder el tiempo” y está mal visto.
- En Francia se tiene el derecho a “desconectarse” de su correo electrónico después del horario laboral; en México el empleado tiene que estar conectado las 24 horas del día y si le buscan fuera del horario laboral, tiene que responder e inclusive ir a la oficina o empresa (Vellner, 2018).
- En Finlandia, las mujeres embarazadas pueden comenzar desde siete semanas antes del parto su licencia por maternidad y quedarse en casa hasta un año después del parto gozando de todos los beneficios y prestaciones laborales (Vellner, 2018); en México son seis semanas antes y seis semanas después, y ni soñar con un periodo extendido. Inclusive, muchas empresas despiden injustificadamente a las mujeres cuando se enteran de que están embarazadas.
- En Noruega, algunos trabajadores pueden contar el tiempo de viaje como parte de la jornada laboral; en México depende de la empresa (Vellner, 2018).
- En China solo se permiten hasta nueve horas extraordinarias a la semana y se les paga 1.5 veces su salario (Vellner, 2018); en México es igual de manera legal, aunque es bien sabido que la mayoría trabaja más de 12 horas al día, inclusive en fines de semana.
- En Dinamarca muchos empleados pueden elegir su hora de inicio de labores e inclusive pueden elegir trabajar desde casa (Vellner, 2018), sin embargo en México por ser un país manufacturero principalmente, no es opción en las fábricas por la naturaleza de los procesos presenciales.
- Australia tiene el salario mínimo más alto del mundo de \$15.96 AUD por hora (Vellner, 2018). En México es de \$141.7 MXN al día o \$17.71 MXN por hora si consideramos una jornada laboral de 8hrs, lo que equivale a \$0.88 USD por hora con un tipo de cambio de \$20.1MXN por USD.

- En Alemania los trabajadores redujeron sus horas laborales de 35 a 28 a la semana por hasta dos años para poder cuidar a sus familias. (Vellner, 2018).
- En Luxemburgo los empleados cuentan con un mínimo de cinco semanas de vacaciones pagadas al año (Vellner, 2018); en México un empleado nuevo en la compañía goza de seis días de vacaciones el primer año y va aumentando conforme avanza en su permanencia en la empresa o en la escala de puestos.
- En Austria la jornada laboral es de L-V de 08:00am a 17:00hrs, pero se les anima a que los viernes salgan a las 15:00 horas (Vellner, 2018).

Con estos datos queda más claro el panorama sobre la situación actual de las empresas mexicanas en contraste contra las de algunos países desarrollados, sin embargo, todas estas medidas deben ser adaptadas a cada una de las áreas de cada empresa, dependiendo de sus necesidades como células de trabajo independientes, clientes internos y externos y como integrantes de un ecosistema superior que debe de trabajar al unísono con el resto de las áreas para entregar los resultados esperados.

En los capítulos siguientes se desarrollará más a detalle cada aspecto que impacta a la productividad desde el punto de vista del liderazgo.

1.2 Pregunta de Investigación

¿Una de las principales razones detrás de la baja productividad de las empresas PYME de manufactura poblanas tiene una relación estrecha con el estilo de liderazgo que se ejerce dentro de la misma?

1.3 Objetivo de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

- I. Analizar cómo los diferentes estilos de liderazgo se relacionan con los factores de la productividad de una empresa PYME de la industria de la manufactura del estado de Puebla.

1.3.2 Objetivos Específicos

- I. Identificar los principales elementos que conforman los diferentes estilos de liderazgo.
- II. Establecer los factores que determinan la productividad de una empresa.
- III. Comparar la relación entre el estilo de liderazgo y la productividad de las empresas.

1.4 Justificación

El presente trabajo de investigación se enfoca en la relación que existe entre la productividad y el estilo de liderazgo en la industria de manufactura mexicana con la finalidad de encontrar y exponer algunas contramedidas que se pudieran implementar o “tropicalizar” para producir un impacto positivo en los resultados de las empresas mexicanas en cuanto a la relación existente entre los diferentes estilos de liderazgo y la productividad de las empresas.

Al considerar que México ocupa el lugar 48 de 141 países evaluados en competitividad (Expansión, 2019) y que, Puebla se sitúa dentro de los últimos seis lugares a nivel nacional en términos de productividad (López, 2022), si se toma en consideración que el país se encuentra dentro de las primeras 15 mejores economías del mundo (Ríos, 2021), estos tres datos son un tanto contradictorios y levanta una pregunta importante: ¿Cómo un país con buena economía puede tener una medianamente baja competitividad y, por ende, productividad?

De acuerdo con Ríos (2021), No es secreto que algunos de los aspectos negativos detrás de los estilos de liderazgo mexicano sean: desigualdad, nepotismo, compadrazgo, corrupción, ingreso per cápita insuficiente, indulgencia, carencia de sentido de pertenencia, egoísmo y avaricia, sin embargo, con el presente trabajo se pretende encontrar su relación e impacto en la productividad de las corporaciones de manufactura poblanas ya que dichos aspectos están directamente relacionados con los diferentes estilos de liderazgo.

Por otro lado, también existe el aspecto cultural de algunas organizaciones donde es normal que los colaboradores de confianza (no sindicalizados) en ocasiones trabajen más horas a la semana de las establecidas por contrato sin remuneración alguna, o está mal visto si no se queda hasta tarde trabajando o si no contesta llamadas y/o correos fuera del horario laboral como vacaciones, altas horas de la noche o hasta madrugadas.

Un punto que no se puede quedar fuera de la lista es la falta de una estructura y liderazgo organizacional orientado a objetivos. Por ejemplo, en Alemania, de acuerdo a la ley de jornada laboral del Ministerio Federal de Justicia (2020) una semana laboral no puede exceder las 48 horas ni ocho horas diarias por un periodo de tiempo de seis meses y es ilegal trabajar los domingos o los días feriados nacionales, es por ello que se establecen los objetivos de cada empleado apropiada y cuidadosamente para ser cumplidos en el corto, mediano y largo plazo.

Es importante recordar que las empresas y los países están hechos de seres humanos, no de máquinas, y que en conjunto generan un gran total. Por desgracia, en México no se ha

logrado ver a los empleados como seres humanos, sino más bien, se siguen considerando como entes generadores de riqueza, misma que se amasa por montones por el patrón.

Las variables a analizar en el presente son: por el lado de la productividad, la mejora continua, innovación, herramientas tecnológicas y calidad, y por el lado del liderazgo, la capacitación, comunicación, clima laboral, sistemas de evaluación y seguimiento y las condiciones laborales optimas que necesita cada colaborador para desempeñar sus labores dentro de la organización.

De acuerdo con Zambrano y Almeida-Salinas (2018), la productividad está directamente relacionada con la mejora continua puesto que las empresas tienen un enfoque en el incremento de calidad de sus productos, pero para lograr dicha calidad, es necesario implementar un sistema enfocado en la gestión de la administración en las áreas donde existen espacios de oportunidad que son simples de detectar y fáciles de corregir o mejorar, ya que al momento de aplicar las acciones correctivas o preventivas, se logrará una reducción de costos y tiempo, y por ende un incremento en la productividad. Ahora bien, por el lado de la innovación y las herramientas tecnológicas, Martínez y Mateus (2020) establecen que las tecnologías de la información así como las diferentes herramientas de automatización están transformando radicalmente el mundo, y su relación con la productividad en las empresas no puede pasar desapercibida sino todo lo contrario, deben de ser adoptadas por las empresas en pro de su propio beneficio y de los mismos colaboradores.

Por el lado del liderazgo, Rosales-Córdova y Llanos (2021) establecen que la capacitación del personal debe de formar parte de la columna vertebral de toda empresa manufacturera y debe ser comprendida como una inversión y no un gasto. Weihrich, Koontz y Cannice (2017) enfatizan que la comunicación es uno de los elementos principales no solo de la organización sino una de las habilidades principales en los niveles gerenciales puesto que dicha habilidad facilita el involucramiento de las diferentes células de la organización para lograr los objetivos previamente establecidos y tiene un impacto directo en el clima laboral de la empresa. Por su parte, Sapién, Gutierrez, Piñón y Araiza (2016), consideran que el propósito principal de un sistema de evaluación del personal es mejorar el desempeño de los individuos que forman parte de la organización y a su vez, ayuda a la toma de decisiones administrativas de la misma.

Capítulo 2. Marco Teórico

Una posible respuesta a la problemática referente a la baja competitividad de México como país es expuesta por Ríos (2021): reparto de riqueza *NO* equitativo, corrupción, avaricia, abuso de poder, prostitución de sueldos y desigualdad de oportunidades. Puebla, como parte de los 32 estados que conforman al país, no está exento de dichos aspectos negativos, y, aunque este trabajo de investigación no está enfocado a las políticas públicas, busca atacar los mismos problemas pero desde una perspectiva empresarial, es por ello que este capítulo se divide en tres etapas: en la primera se analizan los aspectos de competitividad y productividad de las empresas de manufactura nacionales y locales, en la segunda los aspectos más relevantes del liderazgo dentro de las organizaciones, y por último, se realiza un análisis de las empresas sobresalientes mexicanas que han adoptado ciertas prácticas que el resto no y que las han llevado al éxito, y se hace una propuesta de implementación de aquellas que pudieran ser adoptadas por un mayor número de compañías, así como las habilidades necesarias que se deben desarrollar, reconocer e impulsar.

2.1 Productividad

Para acercarse a la relación que existe entre productividad y liderazgo es importante conocer los distintos aspectos que impactan directamente a la primera. Bajo el contexto de la industria de la manufactura, la productividad corresponde a la “relación entre el producto generado y el trabajo utilizado en el proceso productivo” (Sladogna, 2017, p. 3). De esta forma se puede conocer la eficiencia en la producción de una compañía. Por lo tanto, si una empresa emplea menos recursos de los que utilizaba para fabricar la misma cantidad de productos, se vuelve más eficiente, mismo caso si se produce la misma cantidad (o similar) de productos en el mismo lapso, pero ocupando una cantidad menor de recursos.

Así mismo, del trabajo realizado por Sladogna, se puede recuperar que las razones por las cuales una empresa es más productiva que otra dentro de su mismo sector e industria, los factores que más destacan son:

- Mayor experiencia y conocimientos de los colaboradores.
- Aplicar un uso intensivo de tecnología y maquinaria.

- Disponer de una mejor estructura organizacional.
- Aprovechamiento de los recursos disponibles.
- Optimización de productos y procesos.

El mismo autor establece que los aspectos que tienen un impacto positivo en la productividad laboral son: inversión en nuevas tecnologías (maquinaria y equipos) y, por ende, automatización, y, por otro lado, aspectos en el cambio organizacional como lo son: capacitación del personal, recompensas o bonos, flexibilidad y descanso y espacios de conexión (a manera de disminuir los niveles de desgaste físico). Donde los primeros dos aspectos están relacionados directamente a las herramientas (maquinaria) utilizadas para la manufactura y el resto con el capital humano de la empresa, siendo estos parte de los aspectos que conforman un clima organizacional equilibrado, balanceado y sano para los colaboradores.

Tomando en consideración los aspectos referentes a maquinaria y equipos, cabe recalcar que dentro de ellos debe ser incluido el apartado de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's), mismos que permiten a las compañías automatizar muchos procesos, facilitar las comunicaciones formales e informales, robustecer los flujos de trabajo, formalizar la documentación para que quede un registro de cada una de las actividades realizadas o por realizar, analizar grandes cantidades de datos en espectros de tiempo bastante reducidos y agilizar cada uno de los eslabones en las cadenas de suministro, manufactura, ingeniería, recursos humanos, administración, finanzas y el resto de sectores dentro de una misma organización, así como la interacción con proveedores internos, externos y clientes.

Por otro lado, cabe recalcar que las ganancias de productividad tienen una influencia en la mano de obra de los ingresos de los trabajadores, en los beneficios de las empresas y en la capacidad de compra de los consumidores (la competencia entre productores traslada parcialmente estas ganancias de productividad al mercado, provocando una reducción de los precios de los bienes y servicios que los consumidores compran). Por ello, la productividad es el determinante clave en el largo plazo de la riqueza y el bienestar de las naciones (Guisado, Vila, y Guisado, 2018).

Por lo tanto, la productividad es un desenlace entre el incremento de eficiencia en el trabajo operativo de la empresa a todos los niveles, desde optimización de costos derivada de mejoras en precios por parte de proveedores, o por optimización de procesos productivos, viéndose estos impactados directamente ya sea por mejora sustancial en la capacitación de los colaboradores, o por inversión en maquinaria, automatización e innovación.

2.1.1 Mejora Continua

Toda empresa establece métodos y procesos para la fabricación de sus productos desde su concepción por parte del empresario, emprendedor o miembros fundadores y, muchas veces dichos procesos y métodos son establecidos de manera empírica o por los conocimientos adquiridos por los puestos de liderazgo a través de los años de experiencia en determinado campo laboral, sin embargo, en muchas ocasiones esos procesos y métodos no son lo suficientemente eficaces, óptimos o tienen muchas áreas de oportunidad para mejorar ya sea los tiempos en que se realiza cierta actividad, los flujos de información, el tratamiento de datos e información o la administración generalizada de los recursos tanto materiales como humanos en toda la cadena productiva, desde la solicitud de un agente externo o interno para fabricar un número determinado de productos, hasta la entrega de los mismos al cliente (Llamas y Fernández, 2018). Es por ello, que el establecimiento de un sistema de mejora continua se ha convertido en pieza importante en toda empresa, sin importar su tamaño.

La mejora continua se caracteriza por entender la gestión de una organización como el mantenimiento y la mejora de los estándares de trabajo, lo cual puede llegar a ser extrapolado a cualquier tipo de organización por los bajos costos que implica su implementación en la cultura empresarial (Zambrano y Almeida-Salinas, 2018). Así mismo, los autores plantean que el proceso de mejora continua se encuentra relacionado con un sinnúmero de avances a nivel organizacional que incluyen entre otros la implementación de enfoques como: gestión de la Calidad Total (TQM), Manufactura Esbelta, Teoría de Restricciones (TOC), Seis Sigma (SS), Kaizen.

2.1.2 Innovación

Día con día, todas las empresas sin importar su tamaño se enfrentan a un panorama en constante cambio y de alta competencia y competitividad, en donde la innovación constituye un factor crucial para la supervivencia de estas. Principalmente las empresas de menor tamaño o PYMEs son aquellas que enfrentan las mayores dificultades ante este panorama cambiante debido a la cantidad de recursos económicos a su disposición, sin embargo, aunque se tiene la creencia de que innovar requiere de mucho presupuesto, no es así. Innovar, de acuerdo con Navarro-Caballero, Hernández-Fernández, Navarro-Manotas y Hernández-Chacín (2020), se refiere a cualquier forma de hacer las cosas de modo distinto y a la introducción de un nuevo, o

significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Dicho esto, las pequeñas y medianas empresas no requieren de grandes capitales para aplicar metodologías de innovación en sus empresas, sino más bien, lo que se requiere es creatividad y conocimiento por parte no solo de los puestos de liderazgo, sino de todo el personal de la empresa, en donde una simple idea, se puede cristalizar y convertir en un elemento innovador de determinado proceso (productivo o no) que pueda ayudarle a la compañía a reducir costos o tiempos, mejorar un producto o servicio, optimizar flujos de información o de administración de los mismos, inclusive, podría ayudar a la empresa a enfocar esfuerzos en otros lados donde lo necesitan al dejar de enfocarlos en algún proceso que ha sido optimizado o innovado.

Además, la innovación es un factor indispensable en las empresas, sin importar su tamaño, ya que permite no solo la apertura de nuevos mercados o clientes, sino la retención de los existentes, mantener el liderazgo frente a la competencia o mejorar la perspectiva del mercado sobre el producto que se oferta, e inclusive, la generación de equipo tecnológico.

2.1.3 Herramientas Tecnológicas

La importancia de la utilización de herramientas tecnológicas en las empresas ante un mundo cada vez más globalizado, donde la competitividad de estas se ve afectada directamente por sus capacidades productivas y la eficiencia de los procesos productivos, obliga a las organizaciones en gran medida, a implementar distintas herramientas que les faciliten el trabajo tanto operativo como administrativo. Es por ello que las tecnologías de la información, así como las herramientas digitales de gestión empresarial juegan un papel importante en el desarrollo de la fuerza laboral de toda empresa dedicada a la manufactura.

De acuerdo con Martínez y Mateus (2020), las tecnologías de la información inician su auge a nivel mundial, con el propósito fundamental de dar avances a nivel social y económico y se utiliza en los negocios a partir de los años 70, mientras que las herramientas digitales de gestión empresarial se centran en su adopción masiva en la última década del siglo XX. Dentro de algunos de los elementos de la combinación de ambas se puede encontrar el acceso remoto y movilidad, computación en la nube, *big data* y el internet de las cosas.

Al considerar estos cuatro elementos y enfocarlos en su uso y aprovechamiento por parte de la industria manufacturera, los autores citados consideran que se puede encontrar distintas formas de aplicación en las mismas como:

- Acceso remoto:
 - La capacidad de acceder en tiempo real a la información de los niveles de producción.
 - Acceso y administración de la información de niveles de inventarios.
 - Flexibilidad de trabajar de manera remota por parte del personal administrativo.
- Computación en la nube:
 - La capacidad de almacenamiento de información en la red sin necesidad de contar con equipos caros y de elevados costos de mantenimiento con un alto grado de seguridad cibernética.
- *Big data*:
 - Capacidad de procesamiento de grandes cantidades de información de manera semi automática.
- Internet de las cosas:
 - Capacidad de automatización de algunos procesos productivos al poder conectarlos entre si mediante la red de internet de la empresa.
 - Acceder a algunas herramientas de maquinaria o equipo y poder reconfigurarlos de manera remota, o simplemente monitorearlos sin la necesidad de estar físicamente en el lugar donde se encuentran.

2.1.4 Calidad

De acuerdo con Dudeck (2022), la calidad no se enfoca en cuán bueno o malo es un producto final, sino más bien, se enfoca qué tan bien se adhiere este producto a sus especificaciones y qué tan bien cumple con su intención. Tomando este concepto, en esta sección se dedica a describir la relación de la calidad con la productividad de una empresa y cómo se impactan ambas a través de la cultura organizacional basada en el tipo de liderazgo ejercido.

Es imperativo impulsar el foco de atención en el incremento de calidad en todas las industrias y a todas las escalas, sin embargo, donde se debe de poner especial atención es en

las empresas que no son grandes y una de las razones de ello, es que las empresas grandes cuentan con capital suficiente para implementar sistemas de control de calidad robustos, contratar ingenieros especializados en ello (situación que no resulta económica) e implementar sistemas de seguimiento al control de calidad. Por desgracia, las empresas de menor tamaño no tienen la misma capacidad financiera y muchas de ellas no cuentan con una certificación ISO-9000 o similar. Un ejemplo de ello fue un estudio realizado en España con una muestra de 542 empresas donde se encontró que solamente el 20% de las PYMEs tenían una certificación ISO-9000 o similar (Saavedra, Camarena y Tapia, 2017).

La implementación de un programa de control de calidad exitoso no depende solamente de los ingenieros de calidad a cargo, sino de un involucramiento y compromiso por diferentes grupos de la organización, comenzando desde la cabeza: el equipo directivo, seguidos por la gerencia de planta, el personal de calidad, los equipos de las diferentes ingenierías y por último, recursos humanos ya que si la dirección no establece objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (objetivos SMART por sus siglas en inglés) en materia de calidad, la gerencia no le puede dar un seguimiento oportuno y preventivo, los ingenieros de calidad no podrán establecer estrategias de implementación y seguimiento concretas, los equipos de ingeniería bien podrían incurrir en errores de procesos de producción por falta de conocimiento de fronteras entre proceso-calidad y el personal de recursos humanos no tendría claro de qué manera podría ayudar a la capacitación continua del personal en dicha materia, mucho menos establecer programas de evaluación y compensación objetivos que midieran el desempeño del resto del personal, de nuevo, iniciando desde la dirección (Rodríguez y Cubillas, 2020).

Por el contrario, al implementarse sistemas de control de calidad, se avanza un paso importante en el incremento de producción, productividad, eficiencia, y, por ende, en ventas, al poder obtener reducciones de costos en cada uno de dichos procesos, minimizar el grado de errores por unidades producidas, minimizar la merma (que en ocasiones puede ser bastante grande y menospreciada) y hasta reducir el error por factor humano.

Al considerar estos elementos, es importante no dejar de lado los aspectos que influyen en el capital humano y que éste tiene una influencia importante en la calidad. Como se observa en la figura 2, el liderazgo, el análisis de información, la planeación estratégica, la administración del capital humano, la administración de procesos clave, la orientación a resultados y el enfoque en el cliente son los principales aspectos en los cuales los colaboradores tienen influencia y responsabilidad directa y, por ende, impacto en los diferentes aspectos de calidad de una empresa.

Figura 2
Aspectos del capital humano que influyen en la calidad



Fuente: Montoya y Boyero, 2016, p. 11.

2.2 Liderazgo

Partiendo de la definición de liderazgo como “el proceso de influir en las personas para encausar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas” (Martínez, Vera y Vera, 2018, p. 40), se puede decir que, el líder es el actor clave en cualquier organización, encargado de construir equipos, establecer y dar seguimiento al cumplimiento de objetivos, mantener la motivación del personal en niveles óptimos y encaminar a la empresa en el rumbo que se desea.

De acuerdo con Wehrich, Koontz y Cannice (2017), los ingredientes del liderazgo son: “el poder, un conocimiento básico de las personas, capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen toda su capacidad, el estilo del líder y la creación de un clima organizacional propicio” (p. 414), y dichos autores identifican cinco tipos de liderazgo principales, mismos que se mencionan y describen a continuación:

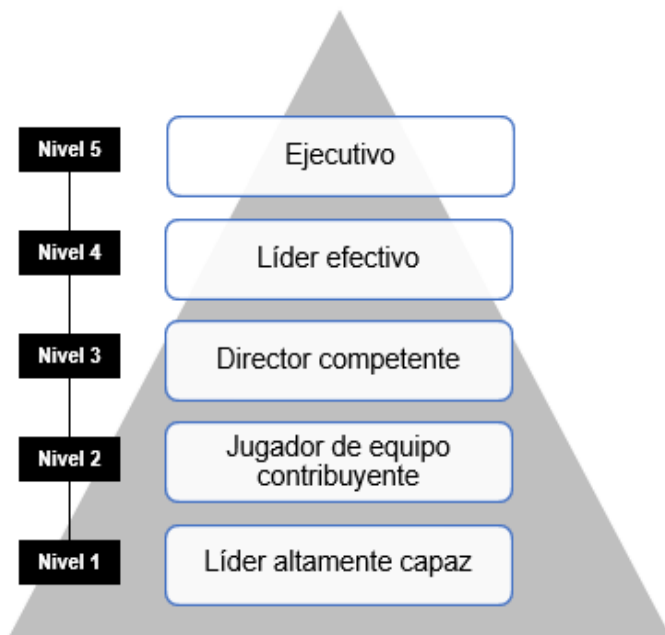
- Autocrático: Es aquel estilo donde el líder gira órdenes y espera que estas sean cumplidas.
- Transaccional: Es aquel en donde los líderes identifican lo que deben hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, aclaran las funciones y las tareas organizacionales, establecen una estructura organizacional, recompensan el desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Tales líderes trabajan duro y tratan de operar la organización con eficacia y eficiencia.
- Liberal: Es aquel en donde el líder utiliza su poder muy poco y concede mucha independencia a sus subordinados para realizar sus tareas. Estos líderes dependen mucho de sus subordinados y esperan que ellos establezcan sus metas y los medios para alcanzarlas. Además, consideran que su función es ayudar en las operaciones de sus seguidores proporcionándoles información y actuando más que nada como contacto con el ambiente externo del grupo.
- Transformacional: Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores; además, pueden motivar a otros, configurar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional. Hay muchas similitudes entre los líderes transformacionales y los carismáticos: los primeros se destacan por iniciar la innovación y el cambio.
- Situacional: Este estilo de liderazgo está basado en el análisis del estadio competencial de los colaboradores y toma en cuenta el nivel de madurez de competencia de cada empleado ante alguna tarea determinada.

Al considerar los estilos de liderazgo, es importante catalogar los diferentes tipos de líderes ya que cada individuo posee características diferentes y particulares que lo distinguen del resto, factor que no excluye a las personas de liderean equipos de trabajo. Para ello, Collins (2001) cataloga al liderazgo dentro de cinco escalones que forman una pirámide, los cuales divide a los líderes en cinco categorías (jerarquías) como se observa en la figura 3, donde en el nivel uno se encuentra el líder altamente capaz, en el nivel dos el jugador de equipo contribuyente, en el nivel tres el director competente, en el cuatro el líder efectivo y en el nivel cinco el ejecutivo. Este último nivel es al que todos los líderes deberían aspirar, pero pocos lo logran debido a la muy alta complejidad de su naturaleza. Los niveles se describen a continuación:

- Líder altamente capaz: Hace contribuciones productivas a través del talento, conocimiento, habilidades y buenos hábitos laborales.

- Jugador de equipo contribuyente: Contribuye capacidades individuales al logro de objetivos grupales y trabaja efectivamente con otros a manera de grupo.
- Director competente: Organiza a la gente y los recursos hacia una búsqueda efectiva y eficaz de objetivos determinados.
- Líder efectivo: Cataliza el compromiso hacia una búsqueda vigorosa de una visión clara y convincente, estimulando estándares de alto desempeño.
- Ejecutivo: Construye grandeza duradera mediante una mezcla paradójica de humildad y voluntad profesional.

Figura 3
Jerarquía de los niveles de liderazgo



Nota: Elaboración propia con datos de Collins, J. (2001), p. 20

2.2.1 Capacitación

El conocimiento es el recurso intangible más valioso de una empresa y este se define como un proceso en donde se aumentan las capacidades y se mejoran las habilidades de los trabajadores con la intención de conseguir los objetivos tanto organizacionales como individuales (Rosales-Córdova y Llanos, 2021).

La capacitación consiste en un conjunto de procesos organizados dirigidos a ampliar y complementar la educación inicial a través de la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de aumentar la capacidad individual y colectiva para coadyuvar al cumplimiento de la misión. La capacitación de personal lleva a demostrar que la adquisición de nuevos conocimientos, técnicas y actitudes es una actividad permanente, detectando en cada momento las necesidades formativas e identificando los posibles puntos de mejora (Amador, 2021).

Amador (2021) realizó un estudio sobre la relación entre la capacitación y la productividad de las empresas PYME en San Juan del Río, Querétaro, donde se midió dicha relación en 12,870 empresas y encontró que el 40% de los empresarios está en desacuerdo en enfocarse en mejorar la productividad de sus empleados, mientras que el 48% de los empresarios está muy en desacuerdo en evaluar el desempeño de sus empleados.

2.2.2 Comunicación

La comunicación es uno de los factores principales en la interacción humana a todos los niveles, sin embargo, también está infravalorada al ser una acción que se ejecuta de manera constante y, en muchas ocasiones, de manera automática. Así como una comunicación efectiva puede lograr grandes impactos positivos en pro de un individuo, comunidad, sociedad, empresa o grandes grupos de personas como naciones completas, puede lograr grandes catástrofes, desacuerdos, o malos entendidos. Es por ello que es crucial establecer rutas de comunicación efectiva a lo largo y ancho de las organizaciones, de esta forma, todas las áreas de las empresas pueden trabajar de manera armoniosa y, sus individuos pueden ejecutar sus labores de una manera más efectiva.

Al enfocar el aspecto de comunicación específicamente a las empresas, estas tienen diversos propósitos como establecer y difundir metas, crear planes, organizar recursos, liderar, motivar y dirigir personal y controlar el desempeño de este. Ahora bien, existe también ruido que entorpece la comunicación, y algunos de estos ejemplos de ruido pueden ser: codificación fallida debido al uso de símbolos ambiguos, falta de atención entre emisor-receptor, adjudicación de significados equívocos a las palabras y otros símbolos, prejuicios, e incluso, al interactuar con otras culturas, el ruido puede ser causado no solo por la expresión verbal, sino por los gestos, posturas y costumbres (Wehrich, Koontz y Cannice, 2017).

Weihrich, Koontz y Cannice (2017) también enfatizan que el flujo de comunicación en las organizaciones eficaces debe fluir en varias direcciones: horizontal, vertical y diagonal, donde la comunicación horizontal hace referencia a la comunicación entre los miembros del mismo nivel organizacional, la vertical se divide en ascendente y descendente, donde la ascendente es la información que fluye del subordinado hacia su superior y la descendente del superior al subordinado, y por último, la comunicación diagonal, donde esta fluye entre personas de diferentes niveles organizacionales.

Los mismos autores hacen referencia a los tipos o canales de comunicación en una organización: escrita, oral y no verbal, donde la escrita se da vía correo electrónico, mensaje de texto o en papel, y permite tener un registro de dicha comunicación, referencias o incluso defensas legales, además de que este tipo de comunicación le permite al emisor prepararla con tiempo y cuidado, y principalmente se da de manera formal o informal.

La comunicación oral se puede dar de manera formal, informal y planeada o accidental. Su principal ventaja es que permite una interacción rápida, así como una retroalimentación inmediata. Las personas pueden hacer preguntas y aclarar temas complejos. En una interacción frente a frente se puede notar el efecto, y una junta con el superior puede proporcionar al subordinado un sentimiento de importancia. Sin embargo, esta comunicación también tiene algunas desventajas, donde la principal es que no siempre se ahorra tiempo. En muchas ocasiones la falta de claridad en la comunicación impide acuerdos y soluciones, o intercambios de información prolongados donde la gente puede perder el interés, el foco o la atención que se tenía y, por lo tanto, los acuerdos no siempre son los ideales.

Por último, la comunicación no verbal hace referencia a toda aquella forma de expresión que no se hace mediante la voz, es decir, el lenguaje corporal como movimientos del cuerpo, expresiones y gestos que pueden o no acompañar a la comunicación oral (McGraw Hill España, 2013). Algunos ejemplos de comunicación no verbal que no acompaña a la verbal son los gestos o expresiones que hace cualquier persona durante una interacción con otra como fruncir el ceño, apretar la mandíbula o cruzar los brazos, mientras que un ejemplo de comunicación no verbal que acompaña a la verbal puede ser un golpe sobre la mesa por un gerente molesto mientras da instrucciones o se dirige a sus subordinados.

2.2.3 Clima Laboral

Día con día, toda la gente en edad laboral se levanta por las mañanas y se dirige a sus puestos de trabajo, lugar donde se pasa al menos un tercio del día (en México la jornada laboral dura ocho horas), y, en muchas ocasiones se pasa más tiempo en el trabajo que en casa, es por ello que desarrollar un clima laboral saludable se ha convertido cada vez más en un tema de conversación a lo largo y ancho de las diferentes disciplinas de la administración. Un clima laboral en el cual el empleado no se siente cómodo donde predomina la hostilidad, no solo afecta la interacción y convivencia entre los individuos de una organización sino que tiene un impacto directo en la salud de los mismos colaboradores que se refleja también de manera directa en la salud de la empresa pues se reduce la efectividad y eficacia del desempeño humano, se incrementa el riesgo de error por factor humano así como la rotación del personal, el estrés se vuelve cotidiano y la gente “aprende” a vivir con fatiga crónica o *burnout* por su terminología en inglés, inclusive sin saber que lo padecen y todo lo ello afecta no solo a puestos operativos, sino a mandos medios, gerenciales y directivos por igual. El concepto de *burnout* está definido como:

La respuesta psicofísica que tiene lugar en el individuo como consecuencia de un esfuerzo frecuente, y que la persona considera los resultados como ineficaces o insuficientes, ante lo cual reaccionan quedando exhaustos, con sensación de indefensa y con retirada psicológica y en ocasiones hasta física de la actividad a causa del estrés excesivo y de la insatisfacción (Rodríguez, 2016, p.13).

Es por ello que es tan importante analizar los factores que pueden impactar de manera directa e indirecta en el clima laboral de una empresa para poder sanarlos de manera preventiva y no reactiva, con ello no solo se ayuda a sanar las finanzas de la empresa y su productividad, sino que se ayuda de manera directa a los colaboradores a incrementar su grado de satisfacción con su trabajo, su sentido de pertenencia hacia la organización y por ende su misma productividad no se ve comprometida.

Explícitamente, el comportamiento organizacional es el factor del cual se deriva el clima laboral e implica aspectos como estructura organizacional, motivación, compromiso organizacional, poder, comunicación, trabajo en equipo y clima organizacional. Por ende, el comportamiento organizacional se refiere a las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones, las cuales se relacionan con el comportamiento de los grupos incluyendo temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos (Villanueva, García y Hernández, 2017).

Dentro de sus principales características se encuentran factores como la ayuda a las personas y organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados, identificar posibles conflictos para poder manejarlos y obtener mejores resultados, el análisis de la estructura de la empresa, el liderazgo que se fomenta y el impulso a la toma de decisiones.

Por otro lado, Villanueva, García y Hernández (2017) definen el clima laboral como:

Una serie de características que son percibidas a propósito de una organización o de sus departamentos y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización o sus departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y la sociedad (cap. 1, párr. 9).

En su mismo trabajo, los autores citados hacen referencia a ocho características con las cuales se mide la percepción del clima organizacional: liderazgo, motivación, comunicación, procesos de influencia, toma de decisiones, planificación, procesos de control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Una vez explicado el concepto y sus implicaciones, queda clara la relación entre clima laboral (dirigida, promulgada y a cargo de los puestos de liderazgo) y productividad, siendo la primera la encargada de procurar una sana interacción entre todos los eslabones de la empresa y, por ende, desembocar en la segunda, la cual se traduce en un mejor rendimiento y desempeño por parte de todos los colaboradores. Una empresa que se desenvuelve en armonía es una empresa que generará mejores resultados tanto económicos como de producto, y al obtener mejores resultados en producto final, se obtienen mejores resultados en reconocimiento por parte del mercado y, por ende, aumento en la satisfacción del cliente y ventas, regresando así, a un incremento en utilidades y al ciclo productivo.

Cabe resaltar que, el clima laboral es determinado principalmente por el tipo de liderazgo que se adopta en una organización, donde las personas clave o líderes, son los encargados de establecer las reglas a seguir, dan seguimiento a su implementación y mantienen a los miembros de los distintos equipos en un estado emocional, psicológico y por consecuencia, laboral tal que estos lo reflejan en los resultados que se obtienen tanto en lo individual como en lo grupal (Martínez, Vera y Vera, 2018). El líder transmite e impregna una parte de sí mismo en su entorno, la empresa se convierte en el reflejo de lo que los líderes transmiten.

2.2.4 Sistema de Evaluación y Seguimiento

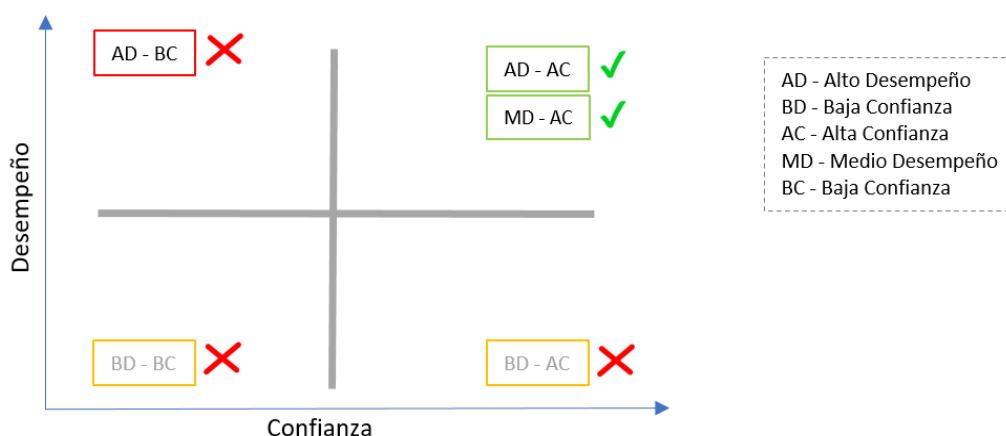
Toda acción que no se mide, es una acción que carece de trazabilidad, sin posibilidad de ser comparada y mucho menos analizada para detectar áreas de mejora. Este concepto es ampliamente utilizado en las líneas de producción de las empresas y es enseñado a través de los métodos de manufactura esbelta, sin embargo, también debe ser ampliamente aplicado a la forma en que se administra el capital humano para poder tener indicadores confiables que evalúen de manera objetiva el desempeño de los colaboradores de una empresa, dar seguimiento en sus áreas de mejora y aplicar acciones preventivas y correctivas de ser necesario. Es por ello que en esta sección se aborda un método de evaluación y seguimiento del capital humano basado en el desempeño y la confianza. Como se sabe, el desempeño es fácil de medir contra variables de datos duros de resultados obtenidos a lo largo del tiempo, sin embargo, la confianza es un intangible que puede ser considerado como subjetivo, es por ello que se deben realizar indicadores de confianza objetivos y carentes de manipulación humana utilizando datos duros y concretos.

Knight (2019) muestra a Sinek en su seminario *Desempeño vs Confianza (Performance vs Trust* por sus siglas en inglés) en el cual explica cómo es que los *Navy Seals* eligen a sus líderes y a los miembros que llegan a pertenecer al “*Team 6*” que es el mejor de los mejores equipos dentro de su organización y del mundo, cómo es que llegan a ser quienes son -un equipo táctico de élite de los Estados Unidos- y cómo permanecen en la cima de la cadena alimenticia en su ramo. La respuesta es tan sencilla como compleja: desempeño y confianza. Básicamente se basan en el hecho de que se evalúa a cada candidato y miembro del equipo usando una gráfica que mide y compara el desempeño de los miembros/candidatos contra el nivel de confianza que generan y que se les tiene. Su pregunta principal es: “Te confío mi vida, pero ¿Te puedo confiar mi dinero y a mi esposa?”

Los mismos *Seals* le explicaron a Sinek que ellos siempre van a preferir que todos los miembros de sus equipos -incluidos los líderes- sean de alto desempeño y alta confianza o inclusive de mediano desempeño pero alta confianza, a aquellos individuos que son de muy alto desempeño con baja confianza pues, al final del día esos elementos son los menos ideales para permanecer en el equipo, son líderes e individuos que podrían perjudicar el desempeño de la unidad de manera generalizada. Naturalmente descartan de inmediato y sin remordimientos a aquellos individuos que son de bajo desempeño-baja confianza y bajo desempeño-alta confianza, sin importar si son conocidos, amigos, familiares o ahijados de cualquier alto rango. Primero está el bienestar del equipo, antes que cualquier compadrazgo.

En la figura 4 se puede observar mejor el comportamiento de los individuos conforme a su sistema de evaluación de desempeño y confianza, donde en la esquina superior izquierda se encuentra el “Te confío mi vida, pero no mi dinero ni a mi esposa” y en la esquina superior derecha “Te confío mi vida, mi dinero y a mi esposa”. En las esquinas inferiores se encuentran el “No te confío ni mi vida, ni mi dinero ni a mi esposa” y “No te confío mi vida, pero si mi dinero y a mi esposa”.

Figura 4
Sistema de evaluación desempeño-confianza



Fuente: Elaboración propia con base en el sistema de evaluación Confianza-Desempeño, Sinek (2019).

En la actualidad, a nivel corporativo existen muchos sistemas de evaluación del desempeño, pero muy pocos sistemas de evaluación de confianza, sistemas que verdaderamente sean efectivos, por ello, antes de tomar una decisión de contratar a cualquier candidato, además de las entrevistas tradicionales y exámenes médicos de rutina, se debe de realizar un análisis psicológico que sea lo suficientemente robusto como para poder detectar que los empleados cumplan con los criterios y valores morales necesarios para estar alineados con la misión, visión y valores de la empresa. Si una persona no está alineada desde sus creencias y valores más profundos con los de la empresa, eventualmente existirá un conflicto entre ambos pues ambos persiguen metas distintas.

De acuerdo con Branson (2016), la confianza empresa-empleado y empleado-empresa no es un valor unilateral, sino más bien, para que la empresa pueda no solo contratar, sino mantener personal AD-AC, dicha entidad debe estar comprometida hacia ellos, de esta forma, el

personal se sentirá seguro, protegido y cuidado por su empleador, lo cual incrementa el nivel de compromiso del empleado hacia la empresa, y por ende, busca distintas maneras para incrementar su propia productividad y la productividad de su círculo de influencia.

Por obvias razones, contratar líderes e integrantes de equipo catalogados como AD-AC o incluso MD-AC es más caro, pero ¿Sería benéfico también para los inversionistas? ¿Cómo?, simple:

“Si cuidas a tus asociados, ellos cuidarán de tus clientes. Es así de simple”

Y

“Entrena a tu gente tan bien como para que puedan irse, trátalos tan bien como para que no quieran”

- *Sir. Richard Branson*

Este sistema si bien es uno de reclutamiento, también es efectivo como sistema de evaluación y seguimiento ya que un correcto uso de este se puede promover a los colaboradores que caen dentro del AD-AC o MD-AC a puestos de liderazgo y descartar a aquellos que caen principalmente en el rango BD-BC que no hacen más que perjudicar a la organización, incluyendo niveles gerenciales, puestos ejecutivos y hasta directores generales o CEOs (*Chief Executive Officer* por sus siglas en inglés). Para ello, se les debe de evaluar utilizando un histórico de al menos tres-cinco años de resultados bajo su mando o labor, si lo existiera, de lo contrario, la mayor cantidad de tiempo y resultados posibles.

Por otro lado, el sistema de Evaluación de Desempeño o ED “es una apreciación sistemática del ejercicio de cada persona en el cargo o del potencial del desarrollo futuro” (Sapién, Gutierrez, Piñón y Araiza, 2016, p. 2).

Está por demás decir que los EDs de realizarse de manera precisa y objetiva, deben tener como objetivo principal el indicar a los trabajadores cuáles son sus deficiencias, de esta forma el colaborador puede enfocarse en ellas y, por ende, entregar mejores resultados que se reflejarán en un incremento positivo en toda la organización.

Un método de evaluación de desempeño es el de 360 grados que, de acuerdo con Sapién, Gutierrez, Piñón y Araiza, (2016) valora las conductas y actitudes que definen el modo

en que un colaborador está realizando su trabajo. Este método es utilizado en las áreas de recursos humanos partiendo de los objetivos organizacionales. Cabe recalcar que las herramientas de evaluación de desempeño deben ser ajustadas por cada compañía dependiendo la industria en que se encuentran y por grupos de trabajo. No se pueden aplicar las mismas métricas a personal de una línea de producción que a personal administrativo, legal, finanzas, logística, calidad, ingeniería, etc. Sin embargo, lo que sí se puede evaluar de manera “universal” son factores como calidad, cantidad y eficiencia en el trabajo, habilidades interpersonales, capacidad de adaptación o administración del tiempo, entre otros.

Por último, hay que tomar en consideración que cualquiera que sea el sistema de evaluación de desempeño, se debe considerar como un instrumento serio y objetivo pues ayudará en gran medida a mejorar la calidad del ambiente laboral, evaluar objetivamente el desempeño de cada empleado, mismo que será traducido en incrementos salariales, bonos, promociones o inclusive en la terminación de la relación laboral en el peor de los casos. Así mismo, servirá como herramienta para incrementar la productividad y competitividad de la compañía al ayudar a identificar las áreas de oportunidad de los colaboradores desde los rangos más bajos hasta la alta dirección y actuar de manera preventiva y no correctiva.

2.2.5 Condiciones Laborales Óptimas: Productividad y Liderazgo

En el capítulo 3 se identifican las mejores prácticas de las empresas sobresalientes mexicanas que han potenciado su crecimiento y expansión. En este apartado se proponen algunas de las condiciones laborales ideales que una empresa del ramo de manufactura pudiera implementar con la finalidad de incrementar la productividad de la misma. Dicho esto, cabe recalcar que las condiciones que aquí se presentan hacen énfasis en el cuidado y atención de los colaboradores de toda organización ya que son estos quienes las implementarán, les darán seguimiento y las vivirán día con día, lo cual, de hacerse de manera correcta desembocará en un incremento en los resultados de índices de calidad, productividad y eficiencia de la empresa.

Antes de mencionar las condiciones, es importante definir a qué se refiere con que sean óptimas. El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2023) define al adjetivo óptimo como “Sumamente bueno, que no puede ser mejor”, sin embargo el término puede ser demasiado amplio y ambiguo, mientras que para un directivo puede significar que todos los colaboradores administrativos que trabajan ocho horas diarias sentado necesitan una silla, que

por ahorrar algunos pesos se compran las más baratas, tal vez para dichos colaboradores la condición óptima es una silla con soporte lumbar, descansabrazos con altura ajustable.

Las condiciones laborales óptimas son todo aquello que puede tener un impacto positivo o negativo en el desempeño de las labores del colaborador, son aquellas que le brindan al colaborador las herramientas necesarias para ejecutar su trabajo de la manera más eficiente y ergonómica posible, con sueldos y prestaciones dignos y suficientes para cubrir las necesidades básicas de su familia, actividades extracurriculares de los hijos, actividades de esparcimiento, necesidades de salud, movilidad y ahorro y con prestaciones que le brinden una calidad de vida con la cual se sienta a gusto y satisfecho (Díaz y Quintana, 2021).

En la Tabla 13 (apartado 8.1 en la sección de Anexos), se propone una lista de las condiciones laborales a ser consideradas como óptimas, recalcando que cada una de ellas debe de ser adoptada y ajustada conforme al tipo y tamaño de empresa en la cual se pretendieran implementar.

Para efectos del presente trabajo, se hace especial énfasis en la capacitación sobre *soft skills* y finanzas personales, ya que las *soft skills* son herramientas que le ayudarán a todo colaborador no solo a desempeñar su labor de una forma más eficiente, sino que, al aprender a relacionarse de mejor manera con su entorno, la organización se verá beneficiada de manera orgánica, el colaborador se sentirá más comprometido con la empresa y por ende incrementará su productividad. Y, las finanzas personales básicas es una materia que debería ser enseñada desde niveles escolares como secundaria y/o bachillerato, pero por desgracia no se hace, sin embargo, la empresa al implementar este tipo de programas le ayuda al colaborador no solo al transmitirle el mensaje de que ésta se preocupa por él y su bienestar, sino que le brinda una poderosa herramienta que le ayudará a proyectar un futuro próspero para él y su familia. Un empleado, sin importar su nivel jerárquico, cuando incrementa su sentido de pertenencia hacia la empresa, su sentido de responsabilidad se incrementa, lo cual desemboca de manera natural en un incremento en su propia productividad y una reacción en cadena contagiosa al resto del personal.

Capítulo 3. Marco Contextual

De acuerdo con Ríos (2021), no es normal que México, siendo el décimo primer país con el mercado potencial más extenso del mundo, y el principal socio comercial de Estados Unidos con un nivel de exportación de 742 millones de dólares diarios, los mexicanos vivan en condiciones precarias, inclusive aquellos empresarios que no logran llegar a la quincena. No es normal que el 40% de la población que trabaja de tiempo completo no tenga un sueldo suficiente que les permita satisfacer las necesidades básicas de la familia, o inclusive, por sorprendente que parezca, cada año el país crea 29 mil empresarios precarios. En contraste, China genera dos multimillonarios cada semana y Estados Unidos genera 1700 nuevos millonarios cada día, de acuerdo con una publicación de BBC en octubre de 2018.

Por otro lado, de acuerdo con datos recuperados del Global Competitiveness Index (como se citó en Huber y Mungaray, 2017), México ha tenido un comportamiento de mejora en las posiciones que ha ocupado en cuanto a competitividad (y, por ende, productividad) internacional se refiere. Por ejemplo, del 2008 al 2010 ocupó el lugar 60 de 141, mientras que en 2013 se situó en el lugar 53, y para 2019, el país logró ocupar el lugar 48 (Expansión, 2019), una mejora sustancial de 12 posiciones en 11 años. En cuanto al estado de Puebla, dicha entidad mantiene una competitividad media baja frente al resto del país, ocupando el lugar 28 de 32 para el 2024 (Instituto Mexicano para la Competitividad, 2024).

Al considerar al estado de Puebla como la entidad federativa en donde el presente trabajo de investigación toma lugar, de acuerdo con el Gobierno de México (2019) la industria de la manufactura es el segundo sector económico más grande en dicha entidad con un 16.8% del total de unidades económicas contra un 45.2% acaparado por el comercio al por mayor y, al contemplar que dicha industria pertenece a las actividades económicas secundarias, de acuerdo con el INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2023), para el 2023 Puebla se posicionó en la posición 13 frente al resto del país.

Cabe destacar que México ocupa el lugar 36 de 156 en el índice global de felicidad, que toma en cuenta seis factores: niveles de PIB, esperanza de vida, generosidad, apoyo social, libertad y corrupción, y dichos datos son comparados con un país imaginario (Dystopia) en el cual vivirían las personas menos felices del mundo (Expansión, 2021).

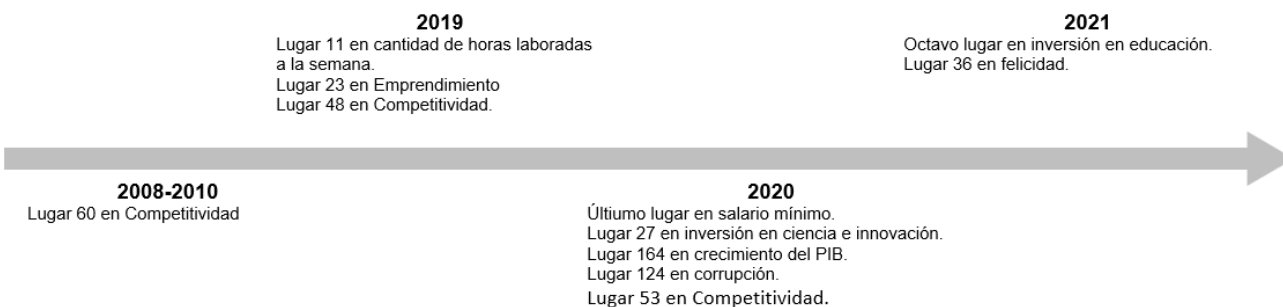
Es un tanto contradictorio el hecho de que el país haya mejorado 11 posiciones en los indicadores de competitividad, pero, en comparación con países desarrollados de la

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) -organismo internacional que promueve políticas que favorecen la prosperidad, igualdad, oportunidades y bienestar para todas las personas- entre 2000 y 2017, México ocupa el último lugar en salario mínimo (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, 2020), el lugar 164 de 248 en crecimiento del PIB (Banco Mundial, 2020), el onceavo en cantidad de horas laborales oficiales a la semana (Gobierno de México, 2015), por ley se le otorga al empleado seis días de vacaciones al año mientras que, en países como Austria, Finlandia, Francia, Dinamarca o Suecia, se otorgan 25 (Expansión, 2019).

Al mismo tiempo, México ocupa el lugar 23 en emprendimiento (Quezada, Obregón, Luis, Pérez y Toussaint, 2019), el 124 de 179 en corrupción de acuerdo con datos del Índice de Percepción de Corrupción al 2020, el octavo en inversión en educación comparado contra un compendio de países desarrollados y en vías de desarrollo (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2021), el quinto en pobreza extrema por debajo de Guatemala y por encima de Bolivia (Bárcena, García, Ocampo y Güémez, 2020), el veintisiete en inversión en ciencia e innovación (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, 2020), y por si fuera poco, de acuerdo con Forbes, mientras que en Estados Unidos se invierten 66,600 millones de dólares (mdd) al año en emprendimiento mediante Venture Capital, en México al 2019 se invirtieron 700 mdd (Pantaleón, 2020).

En la figura 5 se puede observar la evolución de México desde el 2008 al 2021 con los datos de productividad ya mencionados, recalcando que en el año 2021 no se publicó el índice de competitividad global tradicional debido a la pandemia originada por COVID-19. Esto proporciona una idea más clara sobre la posición general del país ante un contexto globalizado, donde claramente existen áreas de oportunidad importantes que, de ser atacadas de manera efectiva por la iniciativa privada, podrían no solo incrementar su propia competitividad y por ende resultados financieros, sino aportar su parte proporcional al desarrollo del país a términos generales.

Cabe recalcar que todo cambio debe ser iniciado o respaldado por las posiciones de liderazgo ya que son ellos quienes son la punta de lanza para que exista una transformación en los patrones de comportamiento de los colaboradores y, por ende, de la empresa como un todo.

Figura 5*Línea de tiempo de México y sus aspectos de competitividad*

Nota: Elaboración propia con datos del Banco Mundial, Expansión, Global Competitiveness Index, Índice de Percepción de Corrupción, Ley Federal del Trabajo, Monitor Global de Emprendimiento, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico.

Considerando estos datos y los hechos de que México es un país de manufactura y transformación, rico en flora, fauna y recursos naturales con abundante extensión territorial para la agricultura (y con ello, explotar dicho recurso), es importante levantar algunas incógnitas sobre ello, como bien podrían ser: ¿Por qué si el chocolate (cacao) es mexicano, no es considerado el mejor del mundo? La realidad es que solo aparece premiado en tres categorías de 45 -en todas con medalla de plata “empatado” con muchos otros- (International Chocolate Awards, 2021) siendo superado en dos categorías por Taiwán y en la tercera por Guatemala, ambos con medalla de oro. O ¿Por qué si el maíz es mexicano, se importa el 47% de lo que se consume anualmente? (Arteaga, 2018). O, ¿Por qué si el mexicano es tan ingenioso e inventivo, no es el número uno en patentes registradas? -México aplicó para registrar 2,094 patentes al 2020 mientras que China, quien ocupa el primer lugar, aplicó para 1,497,452 patentes- (World Intellectual Property Organization, 2021). Estos datos resaltan la necesidad de un análisis más profundo sobre las razones que podrían estar escondidas detrás de estos resultados no tan favorables no solo para la industria del chocolate, o para la agricultura, sino para la industria de la manufactura en general.

En este trabajo de investigación se busca analizar la relación entre la productividad y los diferentes estilos de liderazgo de la industria de la manufactura mexicana (y como los segundos impactan en el primero). Una vez encontrada dicha relación, así como las áreas de oportunidad en materia de productividad y liderazgo en las empresas PYME, se pretende proporcionar algunas medidas que pudieran ayudar a las empresas a dar solución a estas deficiencias e

incógnitas desde la lente de dicha relación y también se buscará proporcionar información que podría ayudar a llenar algunos de los vacíos que aún no han tenido una adopción masiva por parte de las empresas mexicanas.

Para ello, a continuación se presenta el panorama actual de las empresas de manufactura mexicana que se catalogan como sobresalientes tanto en materia de productividad como de estilo de liderazgo.

Una forma de medir la productividad de las empresas es mediante factores financieros como capitalización bursátil y niveles de ventas, por lo tanto, las empresas seleccionadas a continuación que están catalogadas como sobresalientes están evaluadas por la capitalización bursátil, niveles de ventas y utilidades, mientras que las empresas catalogadas como sobresalientes en materia de liderazgo, están evaluadas con base en su credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y compañerismo, criterios que forman parte del estilo de liderazgo de las empresas.

Alcanzar buenos índices de productividad y calidad se traduce en dos factores: incremento en ventas (y por ende en utilidades netas) e incremento en bienestar general de los trabajadores de toda empresa, es por ello que en esta sección se identifican a las cinco principales empresas de manufactura en México por su capitalización bursátil, ingreso total, utilidad total, utilidad neta y margen de utilidad, como se observa en la Tabla 7.

Tabla 7

Empresas sobresalientes mexicanas por capitalización bursátil

Empresa	Capitalización bursátil	Ingreso total 2021	Utilidad Neta 2021	Margen de Utilidad
Alfa	\$72,080	\$84,790	\$3,178	3.75%
Cemex	\$162,309	\$291,396	\$15,592	5.35%
Arca Continental	\$225,916	\$183,336	\$12,282	6.70%
Grupo Bimbo	\$260,090	\$348,887	\$15,916	4.56%
Grupo México	\$897,143	\$62,068	\$17,703	25.40%

Nota: Las cifras están representadas en millones de pesos mexicanos al tipo de cambio de \$20.03MXN.

Elaboración propia con datos de la Bolsa Mexicana de Valores al cierre de 2021.

Cabe recalcar que, de las empresas mencionadas en la Tabla 7, las únicas con operaciones en el estado de Puebla son CEMEX y Grupo Bimbo y, además de ello, la entidad

federativa no cuenta con ninguna empresa nacida ahí que cotice en la bolsa mexicana de valores, por lo tanto su información financiera no está disponible públicamente.

Por otro lado, las empresas que aparecen en la Tabla 8, no aparecen en el listado de empresas del ranking “Los Mejores Lugares para Trabajar” (CPW o *Great Place to Work* por sus siglas en inglés), índice que califica a las empresas por diferentes características que hace que los colaboradores sientan que son un gran lugar para trabajar. Este ranking proporciona a las empresas una encuesta que debe aplicarse a los colaboradores dentro de la empresa y son estos quienes la califican, lo que hace que los resultados sean confiables al obtener muestras grandes y objetivos de las distintas características que se evalúan, dentro de las cuales destacan las siguientes:

- Contrato permanente: arriba del 80% de los colaboradores tienen contrato permanente.
- Participación femenina dentro de la organización: igual o mayor al 42%, aunque no más del 30% ocupan posiciones de liderazgo.
- Antigüedad de los colaboradores dentro de la organización: mayor a cuatro años.
- Esquemas flexibles de trabajo: más del 75% de las empresas lo ofrecen.
- Planes de desarrollo/competencias individuales: 92% de las empresas lo ofrecen.

De acuerdo con los resultados obtenidos por el ranking, en la Tabla 8 se muestran a las principales empresas dedicadas a la fabricación y/o producción y el lugar que ocupan en el listado, donde cabe recalcar que solamente ocho empresas de un total de 80 (10%) en el ranking se dedican a esta actividad (Great Place to Work, 2021) y ninguna de ellas tiene operaciones en el estado de Puebla.

Tabla 8

Ranking de empresas dedicadas a la fabricación y/o producción

Ranking	Empresa
2	Tequila San Matías
15	Terminal de LNG de Altamira
34	Pescharina de Guaymas, S.A. DE C.V.
59	Altesa
69	Reacciones Químicas

Nota: Elaboración propia con datos de Great Place to Work 2021.

Dado que las PYME normalmente no cuentan con los mismos flujos de capital o ventas que las empresas de mayor tamaño, en los capítulos siguientes dichas empresas serán analizadas desde la óptica de la productividad contemplando tres variables: mejora continua, innovación y herramientas tecnológicas, mientras que por el lado del estilo de liderazgo, serán analizadas contemplando las variables capacitación, liderazgo y comunicación.

Dicho esto, el Gobierno de México ha creado un programa para la productividad y competitividad en la industria 4.0, habiendo sido implementado por primera vez en 2015. Dicho programa “tiene como objetivo fomentar el desarrollo de la manufactura 4.0 en las empresas mexicanas que solicitan apoyos al gobierno federal, en ese contexto, el programa fomenta el uso y adopción de tecnologías que permitan que los procesos productivos mejoren sus cualidades e innoven” (Trejo, 2019, p. 1). En dicho programa, el autor citado establece que:

La incorporación de las tecnologías de la información al proceso productivo contribuye a que las empresas atiendan los requerimientos de los mercados y las necesidades de los clientes con mayor rapidez, flexibilidad, granularidad, precisión y eficiencia; por lo que la adopción de las nuevas tecnologías pueden tener un importante efecto catalizador que permita mejorar los procesos productivos y las cadenas de abastecimiento, trayendo consigo la creación de nuevas áreas productivas y la redistribución de los procesos productivos a nivel global, contribuyendo de esta manera a un elevado nivel de integración económica global. (p.14)

Por otro lado, al considerar que la calidad es uno de los factores principales que impactan a la productividad y competitividad de las empresas, es necesario poner especial atención a ello y enfocar mayores esfuerzos por parte de los empresarios de todos los niveles en incrementarla. Los datos más relevantes que reflejan dicha situación son: la microempresa alcanza apenas un 16% de productividad con respecto a las empresas grandes, mientras que las empresas pequeñas alcanzan un 35% y las medianas un 60% de este indicador, por lo tanto, las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (PYMEs) se enfrentan a un gran desafío de cerrar esa brecha de productividad para incrementar la competitividad (Saavedra, Camarena y Tapia, 2017).

Por último, vale la pena mencionar que, tal cual lo resaltan Amado y Vázquez (2015) “la competitividad de la industria manufacturera es posible lograrla por una estrategia basada en productos con mayor valor agregado” (cap. 1, párr. 19), sin embargo, una de las estrategias actuales de la industria de la manufactura en México está basada en mano de obra calificada a bajo costo donde, de acuerdo al Gobierno de México (2023) el salario mínimo se paga a \$248.93 pesos mexicanos por día (o \$31.11 pesos mexicanos por hora) mientras que en países como

Estados Unidos se paga en promedio a \$10.68 o \$177.81 pesos mexicanos por hora al tipo de cambio de \$16.65 pesos mexicanos por dólar a mayo 2024, lo que representa una diferencia de 5.71 veces menos. Cabe mencionar que en Estados Unidos, el salario mínimo por hora varía drásticamente entre estados, donde en estados como Georgia se paga \$5.15 USD por hora y estados como Colorado se paga a \$14.42 USD por hora (U.S. Department of Labor, 2024).

Capítulo 4. Métodos e instrumentos de recolección de la información

4.1 Diseño

El presente trabajo de investigación de carácter exploratorio secuencial o DEXPLOS con un enfoque mixto que, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), consta de dos fases: en la primera se recopila información cualitativa como datos, impresiones y puntos de vista y, en la segunda se recaba información cuantitativa. Para la fase de recopilación de información cualitativa, se consideran los puestos de liderazgo de empresas de manufactura en el estado de Puebla mientras que por el lado de la información cuantitativa, se considera al resto de la plantilla laboral de las mismas empresas.

La finalidad de recabar y cuantificar información cualitativa es determinar la perspectiva que los mandos superiores tienen sobre las condiciones laborales de sus empleados, misma que permitió obtener un muestreo de las diferentes variables que se pretenden medir para cumplir con los objetivos de la presente investigación. Aunado a ello, se buscó obtener información objetiva mediante entrevistas con consultores corporativos, mismos que cuentan con amplia experiencia en diversas ramas con pequeñas, medianas y grandes empresas en diferentes sectores; esto con la finalidad de contrastar sus respuestas contra las respuestas de los mandos medios y superiores y, a su vez, comparar ambas perspectivas contra la información cuantitativa proporcionada directamente de la fuente de la fuerza laboral de las mismas empresas: el personal operativo.

4.2 Población

La población seleccionada son las empresas PYME de manufactura del estado de Puebla con una plantilla laboral mayor a 11 y menor a 250 colaboradores, que, de acuerdo con el INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2019), en Puebla existen 12,693 empresas con estas características, mismas que emplean a 444,474 personas. Tomando en consideración este número, para determinar el tamaño de muestra se utilizó la calculadora web de muestra QuestionPro utilizando los siguientes datos:

- Nivel de confianza: 95%
- Margen de error: 5%
- Población: 444,474
- Tamaño de muestra = 385, lo cual, si se considera un promedio de 130 personas por empresa, se tiene un total de tres empresas a considerar para este trabajo de investigación.

El tipo de muestreo es por conveniencia, no probabilístico y no aleatorio (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014) por lo que las empresas participantes de esta investigación fueron elegidas con base en su disponibilidad y accesibilidad para el estudio y, dado que las PYMEs por lo general cuentan con una plantilla reducida (inferior a 200 colaboradores), se facilita el acceso al personal para la aplicación de los instrumentos.

4.3 Operacionalización de las Variables

En este apartado, se describe la forma en que las seis variables serán operacionalizadas. Dichas variables son: productividad, innovación, herramientas tecnológicas y de trabajo, capacitación, liderazgo, comunicación.

Cada una será analizada desde el punto de vista de los asesores corporativos, posteriormente, serán comparadas contra la percepción de los puestos de liderazgo para posteriormente ser contrastadas contra los resultados arrojados desde la óptica del personal operativo. Por último, se realiza un análisis de regresión entre las seis variables desde la perspectiva de los puestos operativos con la finalidad de entender la relación de cada una de las variables de Liderazgo con las de Productividad.

4.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En cuanto a la forma de obtención de datos, los instrumentos utilizados son entrevistas y cuestionarios con la finalidad de conocer la perspectiva de todos los miembros de las empresas seleccionadas en lo referente al clima laboral de la misma y el impacto directo o indirecto que esta pudiera tener en la competitividad de las empresas.

Las entrevistas (ver apartado de Anexos 8.3), al ser un instrumento cualitativo, han sido formuladas a partir de una columna vertebral común para todos, y se han adaptado algunas preguntas dependiendo el tipo de empresa y su ramo, rango jerárquico del entrevistado y enfoque.

Este instrumento corresponde a entrevista del tipo estructurada, donde la población objetivo son personas clave dentro de empresas PYME del ramo manufacturero del estado de Puebla, que van desde cargos directivos y miembros fundadores, hasta niveles gerenciales y, se llevaron a cabo de manera virtual, sin límite de duración y permitiendo que el entrevistado pueda realizar comentarios de aportación cualitativa a la presente investigación. La finalidad fue obtener su opinión objetiva sobre la situación actual de la compañía, sus niveles de productividad y los factores relacionados con el liderazgo actual, así como indagar su perspectiva sobre aquellos aspectos que se proponen en el presente trabajo de investigación y su postura ante una potencial implementación en sus compañías.

De la misma forma, se elaboraron dos entrevistas con expertos consultores corporativos (ver apartado de Anexos 8,3), mismos que han dado asesoría a un importante número de empresas PYME y que su aportación es importante para el presente trabajo pues proporciona un punto de vista externo, sin influencia personal sobre la situación que enfrentan las empresas del mismo ramo, yendo desde la productividad, competitividad y calidad, hasta la forma en que los aspectos de la cultura organizacional se relaciona con ellos, como la impacta, como la han solventado y los aspectos que aquí se proponen implementar para generar un impacto positivo en las empresas.

Ambos formatos de entrevistas fueron realizados conforme al nivel de jerarquía de cada entrevistado y de consultor corporativo se presentan en el apartado de Anexos, que se encuentra en la sección 8.3 del presente documento.

Por el lado cuantitativo, se ha planteado una serie de preguntas base a manera de cuestionario para todos los miembros de la población de la muestra, con la finalidad de obtener datos duros que permitan una comparación precisa sobre los aspectos que se desean analizar. Dichos cuestionarios fueron realizados de manera digital basados en una en una escala del uno al cinco, donde el número uno significa "totalmente en desacuerdo", el número dos "medianamente en desacuerdo", el número tres "neutro", el número cuatro "medianamente de acuerdo" y el número cinco "totalmente de acuerdo".

Se aplicó un número de cuestionarios determinado en el apartado "4.2 Población" a rangos operativos en diversas empresas del ramo Manufacturero PYME con la finalidad de

contrastar sus respuestas contra las proporcionadas por los puestos de liderazgo entrevistados en este trabajo de investigación. De esta manera se pudo obtener un panorama más claro de los diferentes puntos de vista entre los mandos superiores y el resto de la organización.

El formato de cuestionario aplicado se presenta en el apartado de Anexos (sección 8.4 del presente documento). Los resultados y hallazgos serán analizados en la sección de Análisis de Datos.

El proceso de recolección y análisis de información consta de siete pasos que se describen a continuación:

- a) Diseño de instrumentos - Las entrevistas primero fueron formuladas a partir de una columna vertebral común para todos los entrevistados, posterior a ello se analizó el puesto de trabajo y rango dentro de la corporación para ajustar las preguntas a dicho nivel jerárquico, englobando primero a los niveles superiores como fundadores, directivos y gerentes generales en un mismo formato. Así mismo, se tomó la misma base para el formato de entrevistas que fue aplicado a los consultores corporativos, ajustando algunas de las preguntas a dicha posición, la cual engloba diferentes aspectos y no solo una posición dentro de la empresa. Por el lado de los cuestionarios, estos han sido estructurados de tal forma que se apliquen las mismas preguntas a todos los miembros de la población objetivo.
- b) Envío de instrumentos – Una vez concluido el diseño, se realizaron entrevistas a los consultores corporativos. Las entrevistas fueron realizadas por medios de comunicación electrónica como *Zoom*, *Microsoft Teams Meetings* o *Google Meetings*.
- c) Al concluir las entrevistas a consultores, se inició a la ronda de entrevistas con las personas clave de las empresas utilizando los mismos medios digitales.
- d) Por último, el cuestionario fue enviado a los departamentos de recursos humanos de cada empresa de la muestra para que sea aplicado a todos los miembros de la población de manera digital.
- e) Descarga y creación de base de datos - Al término de las entrevistas y cuestionarios, toda la información recabada fue descargada en una base de datos en *Microsoft Excel*, la cual permitió obtener todos los indicadores necesarios para el análisis de información posterior.
- f) Selección de método estadístico de análisis de información para probar hipótesis:
 - i) El método de análisis de datos para la información cualitativa es un análisis estadístico descriptivo de frecuencias, mediante el cual, se les asigna un

valor numérico a los datos cualitativos recabados y se registra su incidencia.

- ii) La información cuantitativa fue registrada en una tabla estadística para cada una de las preguntas realizadas.
 - iii) Posteriormente, se realizó una tabla comparativa entre cada tópico relacionado entre los datos cualitativos y cuantitativos y se determinó la relación de percepción entre los consultores corporativos, posiciones de liderazgo y personal operativo sobre cada dato analizado.
- g) Prueba de cumplimiento de hipótesis - Posterior a la selección del método de análisis de información, se ejecuta y analiza para comprobar o refutar la hipótesis.
 - h) Presentación de resultados - Se presentan los resultados de manera cuantitativa mediante gráficas y explicación de cada aspecto encontrado.

Al terminar de recabar toda la información proporcionada por ambos instrumentos, es necesario realizar un análisis objetivo de los mismos, para así poder determinar si el objetivo del presente trabajo de investigación se cumple. Dicho análisis se presenta en el capítulo siguiente, el cual brindará una óptica más clara de la realidad que enfrentan las empresas de manufactura en el estado de Puebla.

Capítulo 5. Análisis de Datos, Información y Resultados

En esta sección, se analiza a detalle las respuestas recopiladas de los consultores corporativos, los puestos de liderazgo y el personal operativo de las empresas que formaron parte del grupo de la muestra.

En la tabla 9 se puede observar la forma de agrupación de las variables para su comparación entre entrevistas (consultores corporativos y puestos de liderazgo) y encuestas (personal operativo).

Tabla 9

Agrupación de variables

	Variable	Entrevistas	Encuestas
PRODUCTIVIDAD	Mejora Continua	Mejores prácticas de incremento de productividad.	Mejora continua que incremente eficiencia del empleado
		Incremento/rotación de personal.	Reducción de desperdicio.
		Certificaciones de productividad y calidad.	Distribución de carga laboral.
		Aspectos de baja productividad.	Objetivos SMART.
		Optimización de recursos materiales y humanos.	
	Innovación	Inversión en innovación.	Inversión en tecnología para mejora de procesos.
	Herramientas tecnológicas	Inversión en tecnologías para optimización de productos, procesos y productividad.	Herramientas informáticas para los empleados. Maquinaria y equipo suficiente.
LIDERAZGO	Capacitación	Capacitación del personal.	Capacitación inicial suficiente.
			Frecuencia de Capacitaciones.
			Formación para el uso de herramientas informáticas.
	Liderazgo	Estilo de liderazgo.	Apoyo por el jefe.
			Instrucciones claras.
			Reconocimiento por parte de los superiores. Incentiva respeto, honestidad e integridad. Apertura al diálogo.
	Comunicación	Flujo de Comunicación.	Flujos de comunicación delimitados.
			Flujo de trabajo estructurado.
			Manejo de conflictos. Satisfacción con grado de comunicación.

Nota: Relación de las distintas variables que se analizaron de los instrumentos cualitativos y cuantitativos, agrupadas por la relación directa que contienen en materia de Productividad y Liderazgo.

5.1 Análisis de Resultados

Este capítulo está enfocado al análisis de los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos después de la aplicación de los instrumentos a las tres empresas que formaron parte del grupo de muestreo, comenzando primero por los factores o variables que impactan directamente a la productividad, para posteriormente enfocarse en aquellas variables que se ven impactadas de manera directa por el estilo de liderazgo de cada organización.

Las escalas mencionadas en las gráficas de esta sección se describen a continuación:

- Calificación de 1: Totalmente en desacuerdo
- Calificación de 2: Medianamente en desacuerdo
- Calificación de 3: Neutro
- Calificación de 4: Medianamente de acuerdo
- Calificación de 5: Totalmente de acuerdo

5.1.1 Productividad

En esta sección, se analizan los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos con los instrumentos aplicados, enfocados a las tres variables que tienen una relación directa con la productividad: mejora continua, innovación y herramientas tecnológicas.

Desde la perspectiva de los asesores corporativos, los principales aspectos que afectan directamente a la productividad de manera negativa se encuentran los siguientes:

- a. Gestión deficiente, no enfocada a objetivos, carente de elementos de medición.
- b. Carencia de elementos de innovación, tecnologías, software, sistemas de gestión, plataformas de análisis de información.
- c. Clima laboral e insatisfacción de los colaboradores: incentivos económicos, carencia de reconocimiento, carencia de desarrollo/carrera dentro de la empresa. La rotación mensual ronda el 80%.
- d. Colaboradores poco calificados.
- e. Descripciones de puestos inexistentes.
- f. Carencia de comunicación efectiva.
- g. Liderazgo deficiente.

- h. Enfoque a la optimización del producto, pero no de procesos.

Por el lado de los puestos de liderazgo, solo uno de los entrevistados hizo mención sobre los sistemas de gestión, específicamente mencionando la implementación reciente de KPI's (Key Performance Indicators por sus siglas en inglés, que, al traducir el concepto al español, son los Indicadores Clave de Desempeño). También, uno de ellos únicamente hizo énfasis en el clima laboral, donde se han implementado prácticas como motivación del personal, actividades de integración de las familias de los trabajadores, rifas, posadas, celebración de usos y costumbres e inclusive, bonos por desempeño.

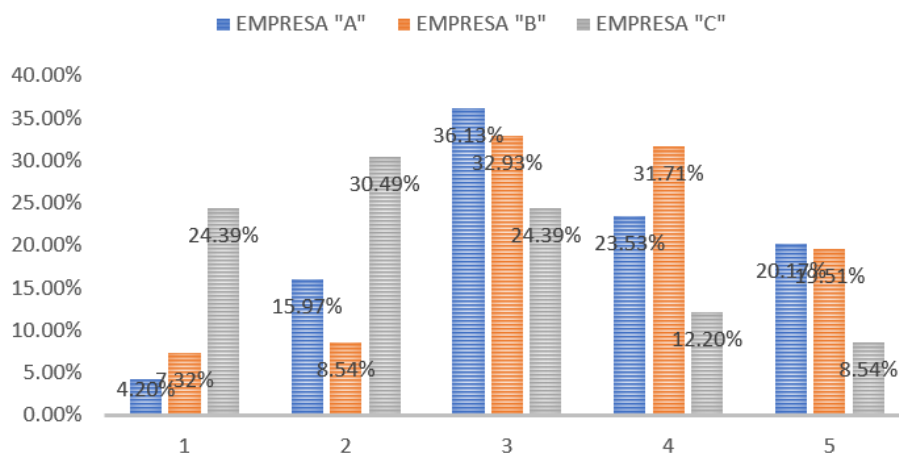
Ninguno hizo mención sobre las descripciones de puestos inexistentes, carencia de comunicación efectiva o liderazgo ineficiente. De la misma forma, ninguna de las empresas que formaron parte de este trabajo de investigación cuenta con ninguna certificación en materia de productividad.

i. Mejora Continua

En dos de las empresas existe un departamento dedicado a la mejora continua (empresas A y B), mismo que es de reciente creación, por lo tanto, no se tiene un historial importante en dicha materia como para poder proporcionar información estadística que pudiera arrojar resultados concretos del impacto que ha tenido sobre la productividad de las compañías. Esto es corroborado por los resultados de las encuestas al personal operativo: como se observa en la figura 6, la mayoría del personal de las empresas A y B (36.13% y 32.93% respectivamente) tiene una postura neutra en cuanto a la existencia de un sistema de mejora continua que les permita desempeñar sus labores de manera más eficiente. Dicha postura indica que si bien, existe un departamento de mejora continua, no ha tenido un impacto lo suficientemente importante como para modificar los resultados hacia una perspectiva más positiva. La carencia de un departamento de mejora continua es corroborada con la postura del personal operativo de la empresa C, en la cual la mayoría del personal calificó este punto como posturas de desacuerdo: 30.49% como medianamente en desacuerdo y 24.39% como totalmente en desacuerdo.

Figura 6

Existe un sistema de mejora continua que me permite desempeñar mis labores de una forma más eficiente

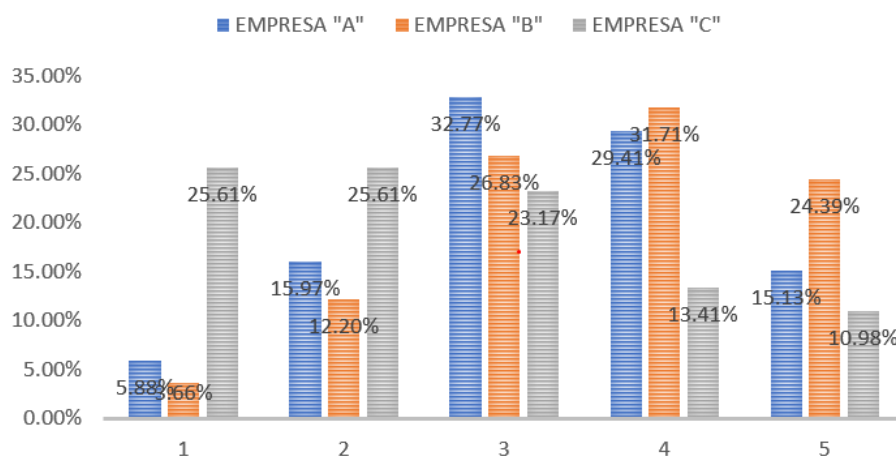


Nota: Comparativa de respuestas de las tres empresas, referente a la existencia de un sistema de mejora continua y su impacto en el desempeño de las labores de los empleados. Escala del número uno (totalmente en desacuerdo) al número cinco (totalmente de acuerdo).

De la misma forma, la mayoría del personal de la empresa A (32.77%) mantiene una postura neutra en cuanto a que dichos procesos les hayan ayudado a mejorar los tiempos y calidad en su trabajo, mientras que el 31.71% del personal de la empresa B se inclina por una postura medianamente de acuerdo, y de nuevo, la mayoría del personal de la empresa C (25.61%) mantienen posturas de desacuerdo, como se aprecia en la figura 7.

Figura 7

Los procesos de mejora continua me han ayudado a mejorar mis tiempos y calidad en mi trabajo

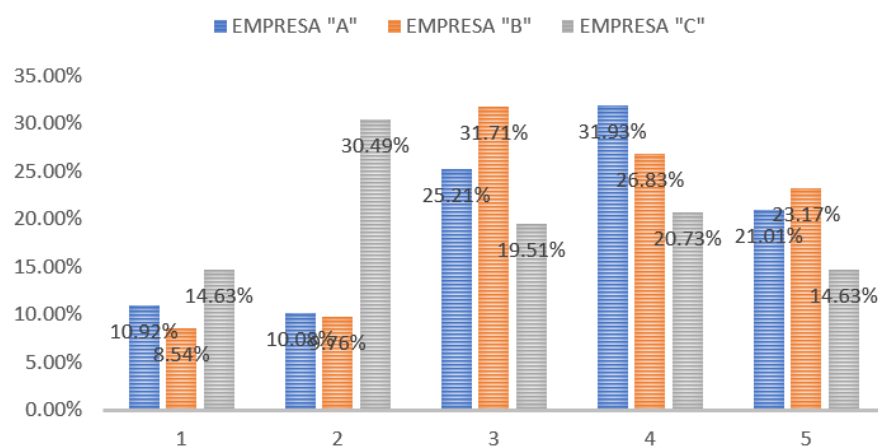


Nota: Resultados obtenidos por la encuesta realizada a las tres empresas en cuanto a la existencia de procesos de mejora continua y su impacto en la eficiencia de la operación. Escala del número uno (totalmente en desacuerdo) al número cinco (totalmente de acuerdo).

Por el contrario, ninguno de los puestos de liderazgo hizo mención sobre el tema de reducción de desperdicio, sin embargo, el 31.93% del personal operativo de la empresa A se pronunció como medianamente de acuerdo ante la existencia de un proceso de reducción de desperdicio y su participación activa en ellos, el 31.71% de la empresa B como neutro y el 30.49% de la empresa C como medianamente en desacuerdo (figura 8).

Figura 8

Existen procesos de reducción de desperdicio y participo activamente en ellos

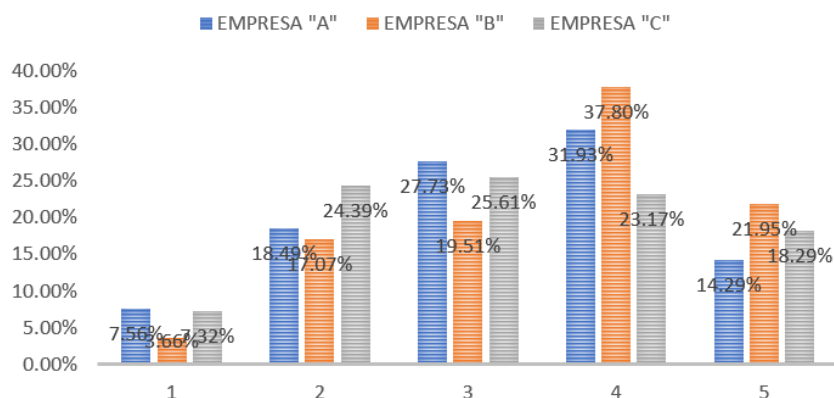


Nota: Resultados obtenidos por parte del personal operativo encuestado sobre la existencia de procesos de reducción de desperdicio y su participación en el mismo. Escala del número uno (totalmente en desacuerdo) al número cinco (totalmente de acuerdo).

Por otro lado, ninguno de los entrevistados se pronunció sobre establecimiento de objetivos SMART, sin embargo, la percepción por el personal operativo de las empresas A y B se inclina a una postura positiva, ya que la mayoría de las empresas A (37.8%) y B (31.93%), tienen una percepción medianamente de acuerdo ante la premisa de que existen objetivos específicos, medibles, alcanzables y relevantes, mientras que el personal de la empresa C tiene posturas divididas con un 25.61% como neutro, 24.39% como medianamente en desacuerdo y 23.17% como medianamente de acuerdo, como se puede observar en la figura 9.

Figura 9

Los objetivos que se establecen para mi puesto de trabajo son específicos, medibles, alcanzables y relevantes

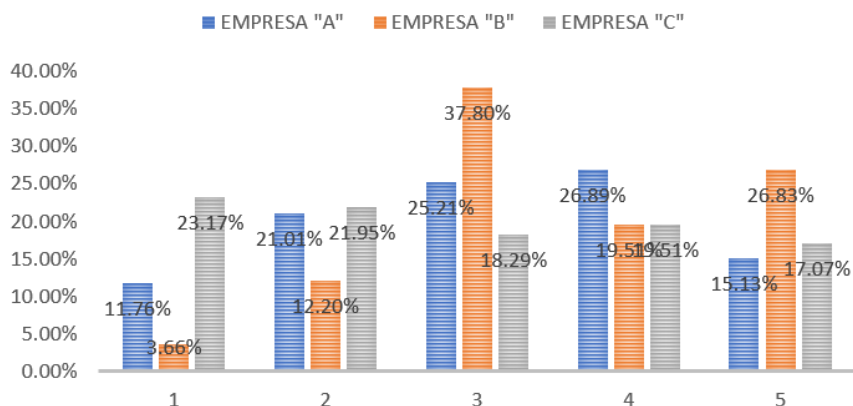


Nota: Resultados obtenidos por la encuesta cuantitativa aplicada al personal operativo, referente al establecimiento de objetivos tipo SMART por parte de los puestos de liderazgo. Escala del número uno (totalmente en desacuerdo) al número cinco (totalmente de acuerdo).

Al considerar un balance apropiado en la carga laboral de los colaboradores, ninguno de los entrevistados mencionó este aspecto como parte de los factores que impactan directamente a la productividad de la empresa, sin embargo, la postura del personal encuestado de la empresa A es como medianamente de acuerdo, con un 26.89%, la del personal de la empresa B es neutra (37.8%) y de nuevo, el personal de la empresa C se encuentra dividido con una inclinación al lado negativo, donde la mayoría (23.17%) se proclamó en total desacuerdo, como se aprecia en la figura 10.

Figura 10

Estoy satisfecho con la distribución que se hace de las cargas de trabajo



Nota: Porcentaje del grado de satisfacción de la distribución de las cargas de trabajo del personal operativo de las tres empresas. Escala del número uno (totalmente en desacuerdo) al número cinco (totalmente de acuerdo).

ii. Innovación

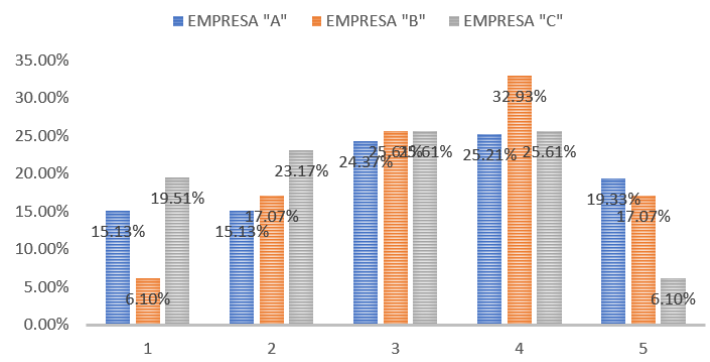
Desde el punto de vista de la innovación, los asesores corporativos consideran que el porcentaje de empresas que invierten en innovación es muy bajo ya que, desde su experiencia, muy pocas organizaciones realizan este tipo de inversiones y prefieren enfocar sus esfuerzos en los procesos y productos. Las PYME consideran que el valor agregado de la innovación se encuentra muy por debajo del beneficio obtenido y, de manera generalizada, desconocen que existen herramientas de bajo costo que pueden proporcionar innovaciones en distintas áreas además de que se tiene la creencia de que la innovación es solo para la gran empresa.

Por el lado de los puestos de liderazgo, consideran que si se invierte en innovación y tecnologías para mejora de procesos. Una de las empresas (empresa C) ha diseñado varias máquinas que han ayudado a mejorar sus productos o fabricar productos nuevos. Otra de ellas ha invertido en sistemas informáticos que les han ayudado a llevar algunos procesos administrativos de manera más eficiente (empresa A), mientras que la última, ha invertido principalmente en lanzamiento de nuevos productos, aunque considera que se ha hecho muy poco (empresa B).

El personal operativo de las tres empresas se manifestó como medianamente de acuerdo ante la inversión en innovación y tecnología que hayan mejorado los procesos productivos, donde la empresa A lo hizo con el 25.21% de los encuestados, la empresa B con un 32.93% y la empresa C con un 25.61%, como se observa en la figura 11.

Figura 11

La empresa invierte en innovación y tecnología para la mejora de los distintos procesos productivos



Nota: Percepción del personal operativo de las tres empresas conforme a la inversión de estas en innovación y tecnología en pro de la mejora de los procesos productivos. Escala del número uno (totalmente en desacuerdo) al número cinco (totalmente de acuerdo).

iii. Herramientas tecnológicas y de trabajo

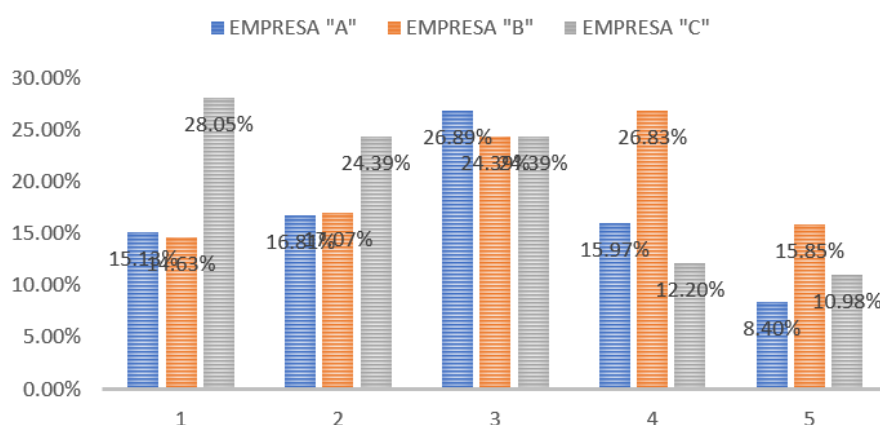
Para los asesores corporativos, es claro que pocas son las PYME que realmente utilizan herramientas tecnológicas que les brinden un beneficio en términos de productividad. La calificación que proporcionaron del uno al diez, siendo el número uno el de menor valor y el diez el de mayor valor, a la utilización de herramientas tecnológicas por parte de las PYME fue de entre tres y cuatro.

Por el lado de los entrevistados, solamente una de las empresas, ha invertido alrededor del 20% de sus ganancias en adquisición de maquinaria que ha ayudado a reducir tiempos en distintos procesos de manufactura (empresa C) y otra de ellas ha invertido en maquinaria que ha permitido incrementar la capacidad productiva hasta en un 40% (empresa A).

En los resultados que arrojó la encuesta, la mayoría del personal de la empresa A (26.89%) se pronunció con una postura Neutra, mientras que un 26.83% de la empresa B se colocó como medianamente de acuerdo y un 28.05% de la empresa C como en total desacuerdo ante la premisa de que sus empresas les proporcionan herramientas informáticas apropiadas para realizar sus labores (figura 12), y, mantienen una postura principalmente Neutra al responder si la maquinaria y equipo tecnológico con el que cuentan es suficiente para agilizar su trabajo (figura 13).

Figura 12

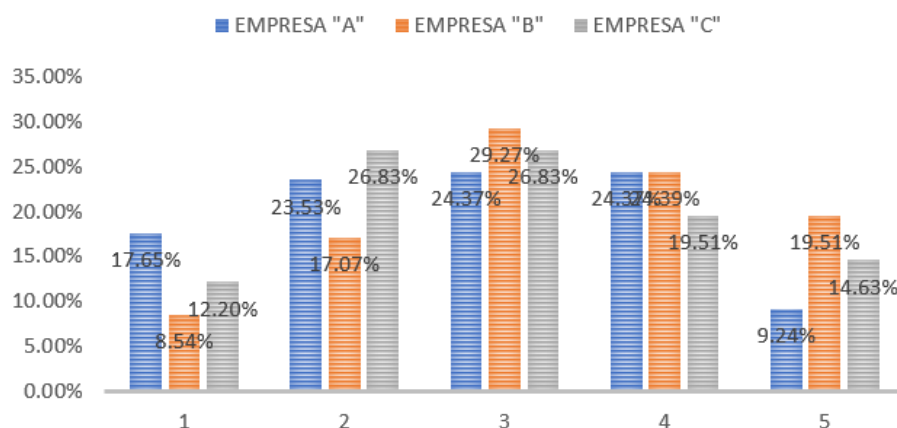
La empresa me proporciona las herramientas informáticas apropiadas para hacer mi trabajo



Nota: Percepción de los puestos operativos sobre las herramientas informáticas que se les proporciona para realizar su trabajo. Escala del número uno (totalmente en desacuerdo) al número cinco (totalmente de acuerdo).

Figura 13

La maquinaria y equipo tecnológico con el que cuento es suficiente para agilizar mi trabajo



Nota: Grado de percepción por parte del personal operativo sobre la maquinaria y equipo tecnológico con el que cuentan para agilizar sus labores. Escala del número uno (totalmente en desacuerdo) al número cinco (totalmente de acuerdo).

5.1.2 Liderazgo

Este apartado se enfoca al análisis de los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos después de la aplicación de los instrumentos a todos los miembros de la población de la muestra, con un enfoque a las tres variables que tienen una relación directa con el estilo de liderazgo de las empresas: capacitación, liderazgo y comunicación.

i. Capacitación

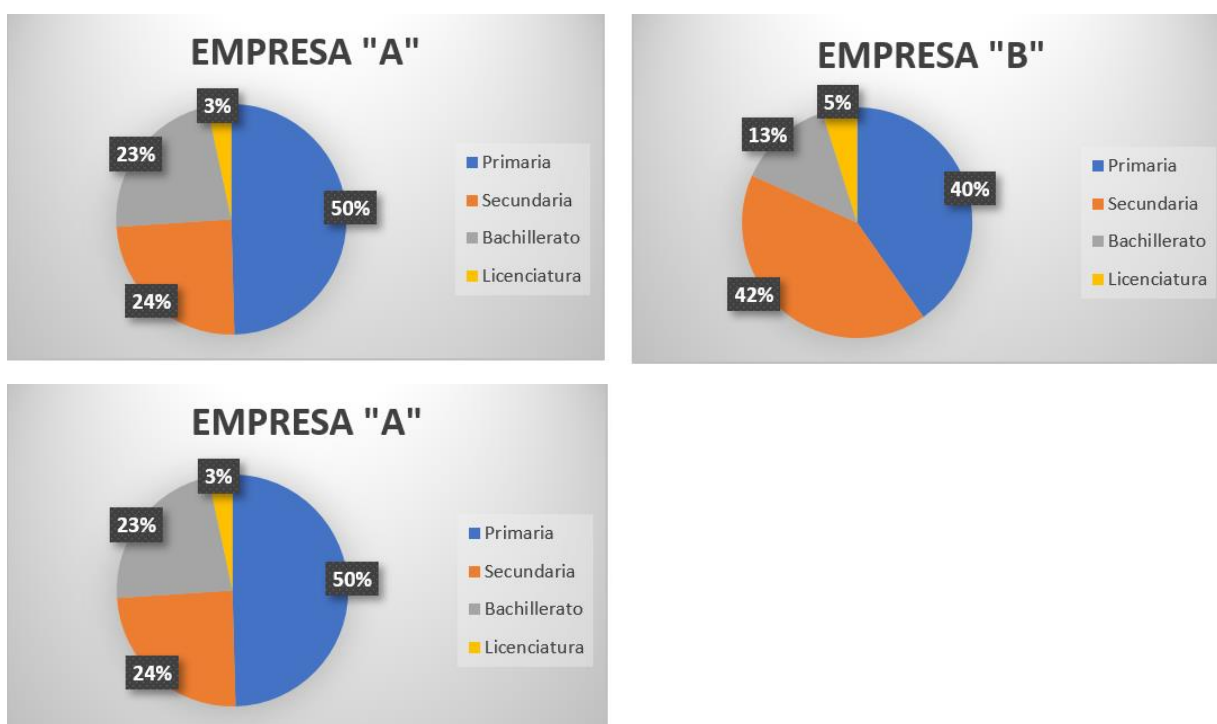
Por el lado de la capacitación, los asesores corporativos consideran que este aspecto normalmente no es tomado en cuenta de manera activa por parte de las PYME, que es común la carencia de programas de capacitación y que realmente son pocas las que cuentan con un programa de esta índole.

Aunque las tres empresas consideran que la capacitación del personal es fundamental, todos los puestos de liderazgo entrevistados coinciden en que se ha hecho muy poco en este aspecto, donde solamente se ha dado una capacitación inicial al personal de nuevo ingreso sobre sus responsabilidades y el uso de la maquinaria con la que estará trabajando.

Y, en cuanto al personal poco calificado, solo uno de los entrevistados hizo mención sobre algunas capacitaciones técnicas especializadas que se habían comenzado recientemente. En las tres empresas, los puestos de liderazgo coincidieron que la mayoría del personal que labora en ellas no tiene estudios superiores, dicho dato se corrobora con los resultados arrojados por la encuesta realizada, como se observa en la figura 14, se encontró que solo el 3%, 5% y 7% del personal de las tres empresas tienen una licenciatura, el 23%, 13% y 21% bachillerato, el 24%, 42% y 33% secundaria y la gran mayoría (50%, 40% y 39%), primaria.

Figura 14

Máximo nivel de estudios concluidos de los colaboradores de las empresas objeto de estudio

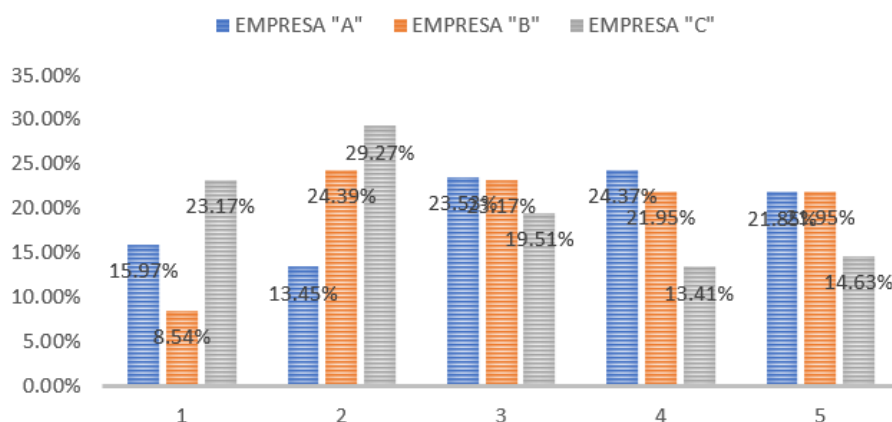


Nota: Representación gráfica del nivel de estudios de la plantilla laboral de cada empresa que formó parte del grupo de la muestra.

Por el lado de las encuestas en materia de capacitación, la postura del personal operativo de la empresa A está dividido ante la claridad que se obtuvo en la capacitación inicial y si esta fue suficiente para desempeñar sus labores de manera óptima, donde la mayoría (24.17%), se manifestó como medianamente de acuerdo, el 24.39% de la empresa B y el 29.37% de la empresa C como medianamente en desacuerdo (figura 15).

Figura 15

Mi capacitación inicial fue suficientemente clara para desempeñar mi labor de manera óptima

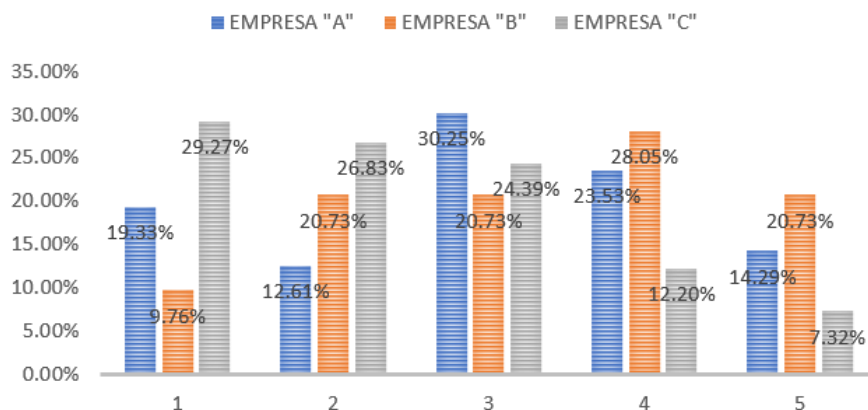


Nota: Grado de percepción por parte del personal operativo sobre su capacitación inicial y la relación con su desempeño laboral. Escala del número uno (totalmente en desacuerdo) al número cinco (totalmente de acuerdo).

Ahora bien, ante la frecuencia de las capacitaciones que ha recibido el personal operativo, el personal de la empresa A se manifestó principalmente con una postura neutra (30.25%), el 28.5% de la empresa B como medianamente de acuerdo y el 29.27% de la empresa C como totalmente en desacuerdo, como se observa en la figura 16.

Figura 16

La frecuencia de las capacitaciones que recibo es suficiente para desempeñar mejor mis responsabilidades en mi puesto laboral

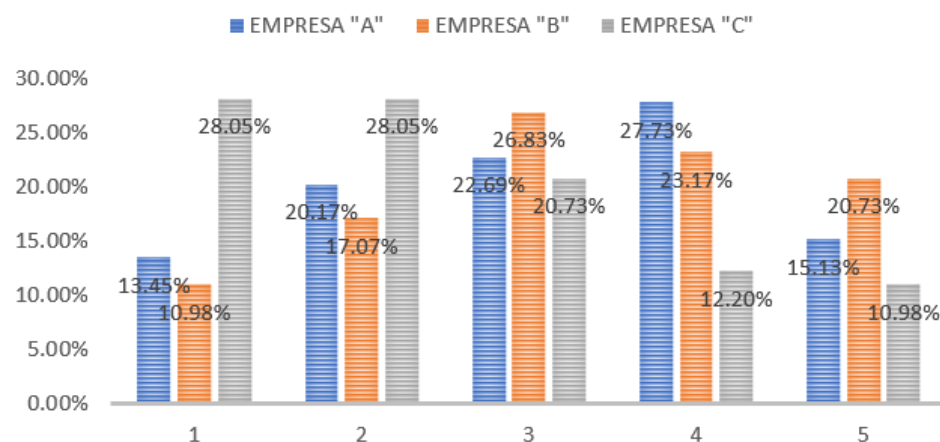


Nota: Grado de percepción del personal operativo sobre la frecuencia de las capacitaciones recibidas. Escala del número uno (totalmente en desacuerdo) al número cinco (totalmente de acuerdo).

Y, por parte de los temas que se han impartido en las capacitaciones y su impacto en el desempeño del trabajo de cada colaborador, la mayoría del personal de la empresa A (27.3) se manifestó como medianamente de acuerdo, el 26.83% de la empresa B como neutro y el personal de la empresa C con posturas medianamente en desacuerdo (28.05%) y totalmente en desacuerdo (28.05%), como se observa en la figura 17.

Figura 17

Los temas en que me ha capacitado la empresa han sido suficientes para desempeñar mejor mi trabajo

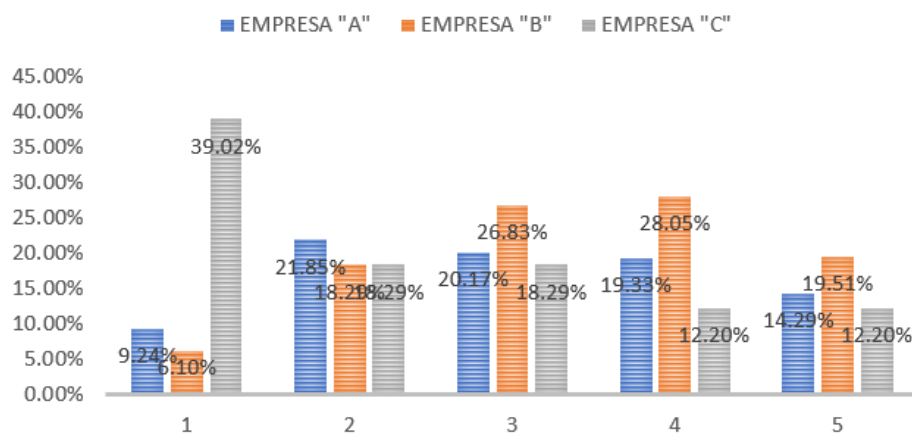


Nota: Grado de percepción del personal operativo sobre los temas en los que se les ha capacitado y la relación con su desempeño en su puesto laboral. Escala del número uno (totalmente en desacuerdo) al número cinco (totalmente de acuerdo).

Dentro de la misma variable de capacitación, se le preguntó al personal operativo si la empresa les proporciona la información pertinente para el uso de las distintas herramientas informáticas necesarias para desempeñar sus labores, a lo que el 21.85% de la empresa A contestó como medianamente en desacuerdo, el 28.05% de la empresa B como medianamente de acuerdo y el 39.02% de la empresa C como totalmente en desacuerdo (figura 18).

Figura 18

La empresa me proporciona la formación necesaria para el uso de las distintas herramientas informáticas



Nota: Grado de satisfacción del personal operativo sobre la formación que han recibido para utilizar las herramientas informáticas necesarias para su puesto laboral. Escala del número uno (totalmente en desacuerdo) al número cinco (totalmente de acuerdo).

Al aplicar el análisis de regresión entre la variable capacitación y las variables mejora continua, innovación y herramientas tecnológicas, como se observa en la Tabla 10, se encontró que dicha variable para la empresa A tiene una relación promedio del 19.63%, para la empresa B del 14.98% y para la empresa C del 33.77%.

Tabla 10

Relación de la variable capacitación vs las variables de productividad

Capacitación				
	Mejora Continua	Innovación	HT	Promedio
Empresa A	33.82%	10.99%	14.08%	19.63%
Empresa B	28.98%	7.61%	8.36%	14.98%
Empresa C	47.88%	5.46%	47.98%	33.77%

Nota: Resultados arrojados por el análisis de regresión al comparar la relación existente entre la variable Capacitación y las variables de Productividad. Se incluye el promedio de las tres variables de Productividad.

ii. Liderazgo

Para los asesores, el estilo de liderazgo que predomina en las PYME de manufactura poblanas es autocrático, donde las empresas son familiares o dirigidas por una sola persona y se ejerce un poder absoluto. También consideran que un segundo estilo que es común encontrar

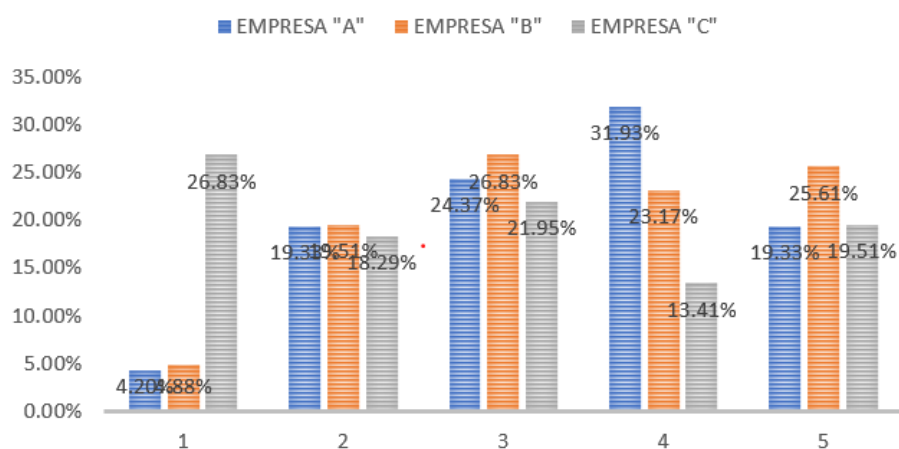
en las empresas de este sector es el burocrático donde el líder se apega a las reglas, y su estilo es tradicionalista. Se procura que los colaboradores estén ceñidos a las normas.

Desde la óptica de los puestos de liderazgo, el estilo de liderazgo de la empresa C es considerado transformacional, donde se incentiva a los colaboradores de todos los niveles a expresar su opinión, presentar ideas, y se promueve el trabajo en equipo basado en la colaboración y el ejemplo. En las otras dos empresas A y B, se considera que el estilo de liderazgo es transformacional a nivel administrativo pero autocrático a nivel operativo, y dado que el 80% de la plantilla de ambas empresas es operativo, el estilo de liderazgo que predomina es el autocrático.

Ambas posturas son percibidas de manera dividida por parte del personal encuestado, ya que la mayoría del personal de la empresa C (26.83%) se manifestó como en total desacuerdo al responder la pregunta si al hacer su trabajo se siente apoyado por su jefe inmediato, mientras que el 31.93% de la empresa A se manifestó como medianamente de acuerdo, y el 26.83% de la empresa B presentan una postura neutra (figura 19).

Figura 19

Al hacer mi trabajo me siento apoyado por mi jefe inmediato

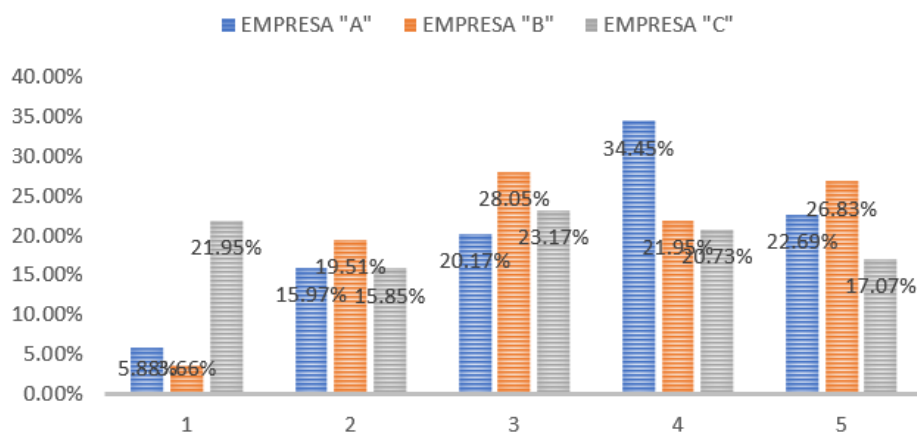


Nota: Percepción del apoyo que reciben los puestos operativos por parte de sus supervisores o jefes inmediatos. Escala del número uno (totalmente en desacuerdo) al número cinco (totalmente de acuerdo).

Al cuestionar si el personal recibe instrucciones claras y oportunas por parte de su jefe inmediato, la mayoría de la empresa A (34.45%) presentan una postura medianamente de acuerdo, mientras que las empresas B y C se manifestaron como neutras, con un 28.05% y 23.17% respectivamente (figura 20).

Figura 20

Recibo instrucciones claras y oportunas por parte de mi jefe inmediato

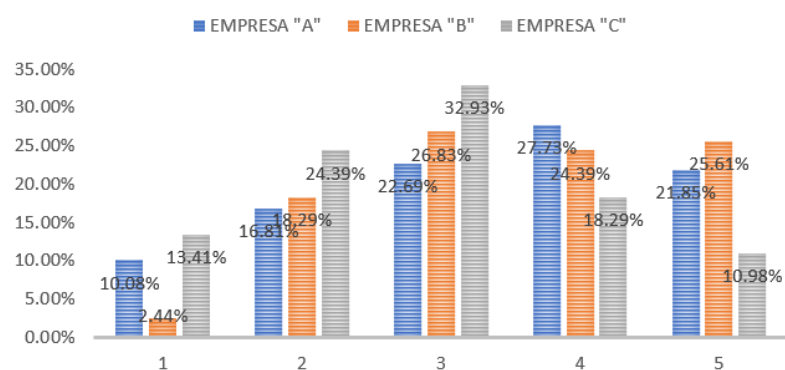


Nota: Percepción de la claridad de las instrucciones que recibe el personal operativo por parte de sus jefes inmediatos. Escala del número uno (totalmente en desacuerdo) al número cinco (totalmente de acuerdo).

Al responder si los líderes de las empresas incentivan el respeto mutuo, honestidad e integridad y si siempre están abiertos a comentarios y sugerencias, el 27.73% de la empresa A esta medianamente de acuerdo, mientras que las empresas B y C se manifestaron con posturas neutras con un 26.83% y 32.93% respectivamente (figura 21).

Figura 21

Los líderes de la empresa incentivan el respeto mutuo, honestidad e integridad y siempre están abiertos a comentarios y sugerencias

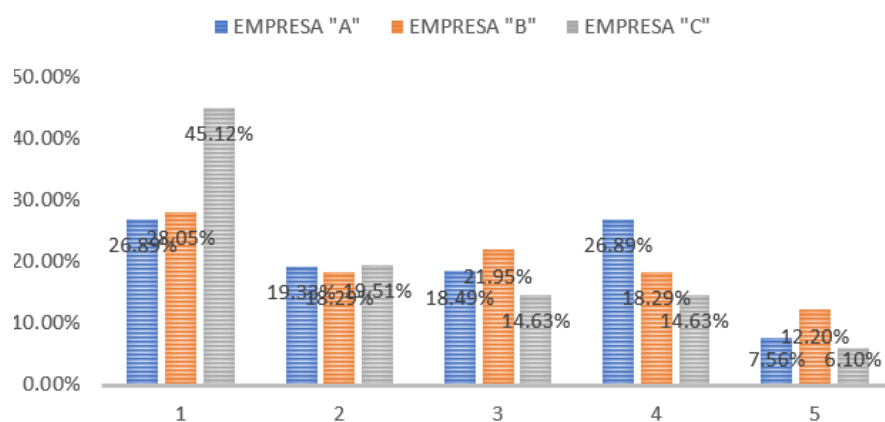


Nota: Grado de percepción por parte de los puestos operativos con respecto al grado en el que se incentiva el respeto mutuo, honestidad, integridad y apertura a comentarios y sugerencias por parte de los puestos de liderazgo. Escala del número uno (totalmente en desacuerdo) al número cinco (totalmente de acuerdo).

Ante el reconocimiento que reciben los colaboradores por los logros obtenidos en su puesto de trabajo, las tres empresas se manifestaron con posturas de total desacuerdo, donde la empresa A lo hizo con un 26.89% de los votos, la empresa B con un 28.05% y la empresa C con un 45.12%, como se observa en la figura 22.

Figura 22

Recibo reconocimiento por los logros obtenidos en mi puesto laboral



Nota: Grado de percepción del personal operativo con relación al reconocimiento que reciben por parte de sus superiores por los logros obtenidos en su puesto laboral. Escala del número uno (totalmente en desacuerdo) al número cinco (totalmente de acuerdo).

Al aplicar el análisis de regresión para comparar el estilo de liderazgo y su relación con las tres variables de productividad, como se muestra en la Tabla 11, se encontró que para la empresa A, en promedio, el estilo de liderazgo tiene una relación del 15.47%, para la empresa B la relación es del 11.94% y para la empresa C del 20.72%

Tabla 11

Relación de la variable liderazgo con las tres variables de productividad

Liderazgo				
	Mejora Continua	Innovación	HT	Promedio
Empresa A	23.81%	13.68%	8.93%	15.47%
Empresa B	24.92%	8.92%	1.97%	11.94%
Empresa C	41.50%	7.37%	13.30%	20.72%

Nota: Resultados arrojados por el análisis de regresión al comparar la relación existente entre la variable Estilo de Liderazgo y las variables de Productividad. Se incluye el promedio de las tres variables de Productividad.

iii. Comunicación

Por el lado de la comunicación, los consultores consideran que no más del 20% de las empresas tienen una estructura organizacional que les permita un flujo de información óptimo dado que muchas empresas no tienen métricas y procesos documentados, y a su vez, consideran que el flujo de comunicación depende mucho del tipo de liderazgo que se tenga en la empresa. Cuando el líder es joven le da mucha importancia a la comunicación efectiva y no dan por hecho que todos los colaboradores están calificados para comunicarse adecuadamente y procuran dicha formación. Cuando el líder es de generaciones más antiguas, no se le da tanta importancia a este elemento, por el contrario, las cadenas de comunicación tienden a romperse o ser inexistentes.

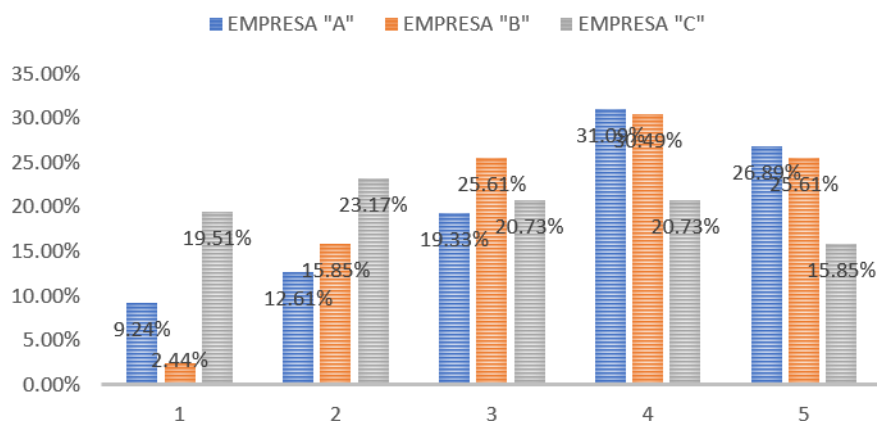
Por el lado de los entrevistados, solo una de las empresas (la de menor tamaño, con una plantilla de 120 colaboradores, incluidos los puestos administrativos) tiene un organigrama horizontal lo cual, de acuerdo con Weihrich, Koontz y Cannice (2017), debería permitir un flujo de comunicación fluido y óptimo mientras que la comunicación entre los diferentes individuos o células enfrentan dificultades mayores en aquellas empresas con organigramas verticales.

En ninguna de las tres empresas existen flujos de información preestablecidos. Cada puesto laboral convive y se comunica con el resto de las células de trabajo de manera empírica, lo que dificulta que las cadenas de comunicación se generen de manera armoniosa.

Por parte del personal operativo, al contestar si los flujos de comunicación están bien delimitados, las empresas A y B se proclamaron principalmente como medianamente de acuerdo con un 31.09% y 30.49% respectivamente, mientras que la empresa C, con un 23.17% se manifestó como medianamente en desacuerdo (figura 23).

Figura 23

Los flujos de comunicación están bien delimitados. Ejemplo: ¿Con quién me comunico y para qué?

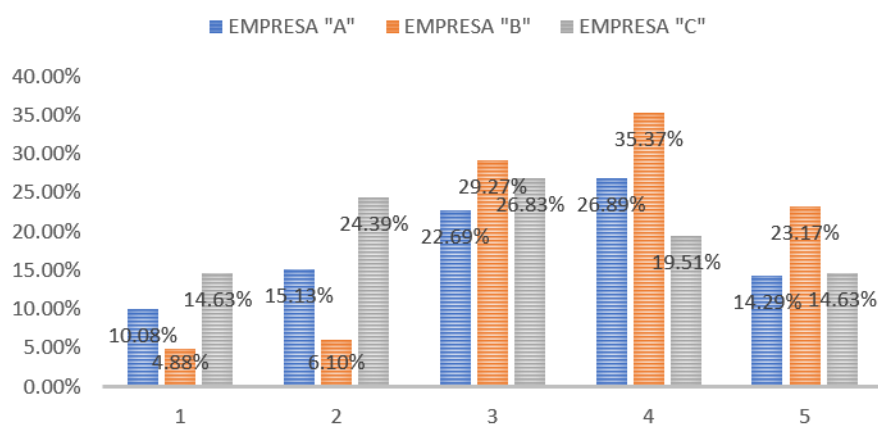


Nota: Percepción de los puestos operativos con respecto a la existencia de flujos de comunicación establecidos. Escala del número uno (totalmente en desacuerdo) al número cinco (totalmente de acuerdo).

Al ser cuestionados sobre si el flujo de trabajo es organizado y bien estructurado, el personal de las empresas A y B están medianamente de Acuerdo, con un 26.89%, mientras que el personal de la empresa C mantiene una postura neutra con un 26.83%, como se observa en la figura 24.

Figura 24

El flujo de trabajo es organizado y bien estructurado



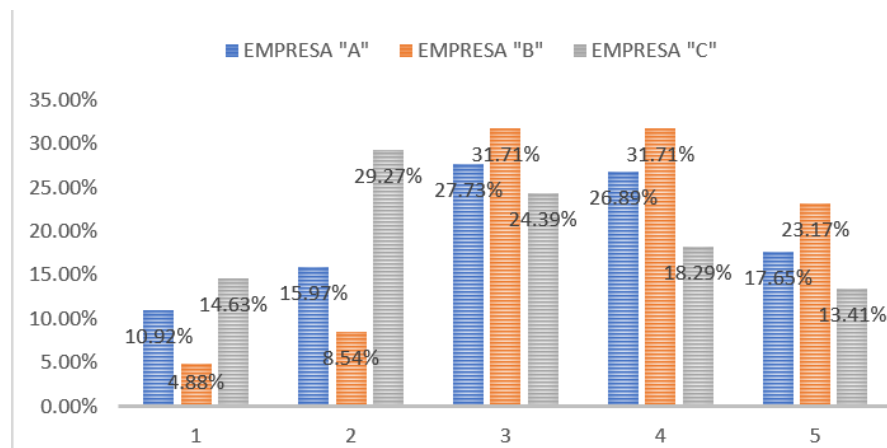
Nota: Percepción de los puestos operativos sobre la estructura y organización de los flujos de trabajo. Escala del número uno (totalmente en desacuerdo) al número cinco (totalmente de acuerdo).

Ante la existencia de un procedimiento de manejo de conflictos que permita soluciones oportunas, la mayoría del personal de las empresas A y B contestaron con una postura neutra

(27.73% y 31.71% respectivamente), mientras que la mayoría del personal de la empresa C, lo hizo con una postura medianamente en desacuerdo (29.27%), como se observa en la figura 25.

Figura 25

Existe un procedimiento de manejo de conflictos que permite soluciones oportunas

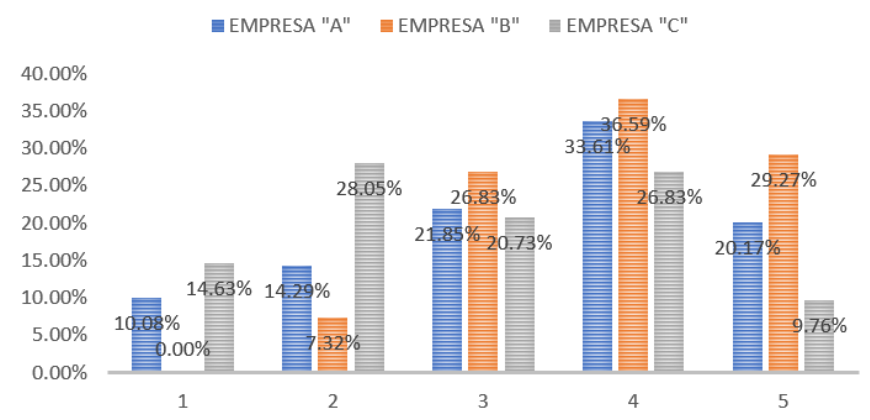


Nota: Percepción de los puestos operativos sobre la existencia de procedimientos de manejo de conflictos. Escala del número uno (totalmente en desacuerdo) al número cinco (totalmente de acuerdo).

Y, por último, se le preguntó al personal de las tres empresas sobre su satisfacción con el grado de comunicación existente en la misma y que este facilite el logro de resultados, a lo que la mayoría del personal de las compañías A y B se proclamaron como medianamente de acuerdo con un 33.6% y 36.59% respectivamente, mientras que el personal de la C, en su mayoría (28.05%) contestó como medianamente en desacuerdo (figura 26).

Figura 26

Estoy satisfecho con el grado de comunicación que existe en la empresa pues facilita el logro de resultados



Nota: Grado de satisfacción con la comunicación existente en la empresa y su relación con la obtención de resultados. Escala del número uno (totalmente en desacuerdo) al número cinco (totalmente de acuerdo).

Al aplicar el análisis de regresión entre la variable capacitación y las tres variables de productividad, como se observa en la Tabla 12, para la empresa A la relación representa un promedio del 17.14%, para la empresa B el 8.68% y para la empresa C el 36.24%.

Tabla 12

Relación de la variable comunicación con las tres variables de productividad

Comunicación				
	Mejora Continua	Innovación	HT	Promedio
Empresa A	34.30%	8.76%	8.35%	17.14%
Empresa B	15.52%	4.01%	6.51%	8.68%
Empresa C	54.30%	21.03%	33.37%	36.24%

Nota: Resultados arrojados por el análisis de regresión al comparar la relación existente entre la variable Comunicación y las variables de Productividad. Se incluye el promedio de las tres variables de Productividad.

5.2 Interpretación de Resultados

En esta sección, se interpretan los resultados obtenidos por los instrumentos aplicados, tanto cualitativos, como cuantitativos. Considerando que el presente trabajo de investigación se enfoca en el análisis de los distintos tipos de liderazgo y su relación con la productividad de las empresas PYME de manufactura, es necesario mencionar que, de los cinco tipos de liderazgo existentes que, de acuerdo con Wehrich, Koontz y Cannice, (2017) son autocrático, transaccional, liberal, transformacional y situacional, desde el punto de vista de los líderes de las mismas, en las empresas A y B, el que predomina es el autocrático, mientras que en la empresa C, el que predomina es el transformacional, perspectivas que coinciden con la óptica de ambos consultores corporativos que indican que en su mayoría, este es el estilo de liderazgo que predomina en este tipo de empresas.

En materia de la primera variable analizada (liderazgo), por parte del personal operativo, la empresa A, en términos generales, se siente apoyado por su jefe inmediato, recibe instrucciones claras y los puestos de liderazgo incentivan el respeto mutuo, honestidad e integridad, sin embargo, no sienten ningún tipo de reconocimiento por sus logros por parte de sus superiores.

Para la empresa B, en lo general, el personal operativo no percibe mucho apoyo por parte de sus jefes inmediatos, tampoco consideran que las instrucciones sean lo suficientemente claras ni creen que se incentive lo suficiente el respeto mutuo, honestidad e integridad, ya que, para

estos tres aspectos, se mantienen con posturas neutras, mientras que al igual que la empresa A, no sienten ningún tipo de reconocimiento por sus logros por parte de sus líderes. Mientras que para la empresa C, los puestos operativos no sienten ningún tipo de apoyo por parte de sus superiores, las instrucciones no son lo suficientemente claras, tampoco reciben ningún tipo de reconocimiento por sus logros y sienten que falta incentivar el respeto mutuo, integridad y honestidad.

En este sentido, la productividad de las tres empresas no se ve impactada de manera negativa por el estilo de liderazgo, ya que, si bien las empresas A y B consideran que tienen un estilo autocrático y la C un estilo transformacional, los empleados operativos no tienen una mala percepción por parte de los puestos de liderazgo, lo que hace que su trabajo fluya de manera adecuada, sin mucha presión o un clima tóxico que les impida realizar sus labores de manera eficiente. No obstante, los puestos de liderazgo entrevistados coinciden en que, si se modifica el estilo autocrático a uno más enfocado al empleado y sus necesidades, se podría observar una mejora sustancial en la productividad de los puestos operativos.

Al aplicar el análisis de regresión a los resultados arrojados por las tres empresas y comparar la variable estilo de liderazgo con las tres variables de productividad, se encontró que el estilo de liderazgo tiene una relación medianamente baja con la variable mejora continua para las empresas A y B (23.81% y 24.92% de correlación), mientras que para la empresa C, la relación se encuentra en un nivel medio (41.5% de correlación), lo que significa que para las empresas con estilo de liderazgo autocrático, la correlación entre dicho estilo y el aspecto de mejora continua es medianamente bajo, mientras que para la empresa C, con un estilo de liderazgo transformacional, dicha correlación tiene mayor peso.

Al comparar la relación existente entre el estilo de liderazgo y la innovación dentro de las empresas, se encontró que la correlación entre ambas variables para las tres empresas es baja, sin importar el estilo de liderazgo, donde la empresa A tiene una correlación del 13.68%, la empresa B del 8.92% y la empresa C del 7.37%, por lo tanto, el estilo de liderazgo no tiene una influencia significativa en cuanto a innovación se refiere. Y, por último, la relación que existe entre el estilo de liderazgo y la variable herramientas tecnológicas, es igual que con la innovación, la correlación es baja, donde la empresa A tiene un 8.93%, la empresa B 1.97% y la empresa C 13.30%, por lo tanto, el estilo de liderazgo tampoco influencia de manera significativa a las herramientas tecnológicas que se utilizan en dichas empresas, esto bien puede ser explicado por la naturaleza de los procesos de cada empresa, los cuales no requieren de demasiada tecnología para funcionar.

Por el lado de la segunda variable que corresponde al concepto de Liderazgo (capacitación), las capacitaciones iniciales que se imparten, la frecuencia y el tipo de capacitaciones posteriores, en lo general, el personal operativo de las tres empresas percibe la misma falta de un programa de capacitación continua, postura que coincide con las de las entrevistas a los puestos de liderazgo y consultores corporativos. Al analizar la relación existente entre la variable capacitación y la variable mejora continua, las empresas A y B tienen una correlación medianamente baja, con 33.82% para la empresa A y 28.98% para la empresa B, mientras que para la empresa C, la correlación es de un 47.88%, lo que significa que la empresa con un estilo de liderazgo transformacional, en lo general, considera que la mejora continua tiene una mayor relación con la capacitación que las empresas con un estilo de liderazgo autocrático.

Al comparar la relación existente entre la variable capacitación y la variable innovación, las tres empresas, sin importar su estilo de liderazgo, tienen una correlación baja: la empresa A con un 10.99%, la B con un 7.61% y la C con tan solo un 5.46%. Y, al comparar la relación que existe entre la variable capacitación y la variable herramientas tecnológicas, las empresas A y B tienen una relación baja, con 14.08% y 8.36% respectivamente, mientras que la empresa C, alcanza un 47.98% de correlación, lo que significa que para las empresas con estilo de liderazgo autocrático, la capacitación influye muy poco en la Innovación y en las herramientas tecnológicas, mientras que para la empresa con un estilo de liderazgo transformacional, la capacitación influye poco en la Innovación pero tiene un mayor impacto en las herramientas tecnológicas que se ocupan.

Por lo tanto, se podría decir que el estilo de liderazgo de dos de las tres empresas si se relaciona de manera negativa con la productividad, dado que tanto los entrevistados como los encuestados consideran que se requiere reforzar el conocimiento adquirido mediante programas de capacitación continua, así como mejorar las habilidades de los empleados con dichos programas. Recalcando que los programas de capacitación continua ayudarán a los empleados no solo a reforzar el conocimiento, sino a adoptar de manera más eficiente nuevas metodologías de trabajo, reducir los tiempos de curvas de aprendizaje y la optimización de procesos productivos.

Ahora, por el lado de la tercera variable del liderazgo (comunicación), el personal operativo considera que la comunicación fluye, aunque no existan canales previamente establecidos, y perciben que hace falta mejorar las vías de comunicación, postura que coincide con las entrevistas realizadas. Por lo tanto, ambos estilos de liderazgo impactan de manera negativa en la productividad de la empresa, cuando no se tienen flujos de comunicación establecidos.

Esto es demostrado por la correlación que existe entre la variable comunicación y la variable mejora continua, donde la empresa A considera que la comunicación tiene un impacto medianamente bajo en la mejora continua (34.3% de correlación), la empresa B considera que el impacto es bajo (15.52% de correlación), mientras que la empresa C considera que el impacto es medio (54.30% de correlación). Para la correlación existente entre la variable comunicación y la variable Innovación, las empresas A y B tienen valores bajos (8.76% y 4.01% respectivamente) y, la empresa C, alcanza un 21.03%, lo que significa que para ninguna de las tres empresas la innovación se ve impactada de manera significativa por la comunicación, y por el lado de la relación existente entre la comunicación y la tercera variable de productividad (herramientas tecnológicas), las empresas A y B también encuentran una correlación baja de 8.35% y 6.51% respectivamente, mientras que la empresa C, encuentra dicha correlación en un 33.37%, lo que significa que las herramientas tecnológicas no tienen un impacto significativo por la comunicación existente en las empresas.

Ahora, por el lado de la productividad, al considerar la variable de mejora continua, el personal operativo de las tres empresas percibe que la existencia de programas de mejora continua no ha impactado de manera importante en la eficiencia de sus labores cotidianas, mismo caso sobre la existencia de un sistema o programa de reducción de desperdicio, mientras que por el lado de la distribución de cargas laborales, la opinión del personal operativo está dividida. La empresa A considera que su balance de carga laboral es adecuado, la empresa B considera que aún falta trabajar en ello y la empresa C considera que definitivamente las cargas de trabajo no están balanceadas.

En cuanto a la existencia de sistemas de reducción de desperdicio y distribución de carga laboral, el personal operativo de las empresas A y B consideran que no se ha hecho lo suficiente para optimizar ambas tareas, mientras que la empresa C considera que se ha hecho muy poco o casi nada al respecto. Y, en cuanto al establecimiento de objetivos SMART, las empresas A y B consideran que, si se ha realizado en buena medida, aunque aún podría mejorar.

Por lo tanto, un estilo de liderazgo autocrático impacta de manera negativa ante una variable de mejora continua, aunque, si bien existe ese programa en las empresas A y B, los puestos operativos no aprecian una mejora sustancial. Mientras que, por parte de un liderazgo transformacional, al no existir un programa de mejora continua en la empresa C, dicha relación liderazgo-productividad es inexistente.

Al considerar la variable innovación, el personal operativo de las tres empresas considera que si se han realizado inversiones en dicho sentido, y que estas han permitido una mejora en

los procesos, posturas que coinciden con los puestos de liderazgo de las tres empresas donde si bien, las inversiones no han sido grandes, si representan una mejora en dicho campo, mientras que esta información es un tanto contradictoria con la proporcionada por los consultores corporativos, donde consideran que la inversión en innovación por parte de las PYME es muy poca o nula. Esta contradicción puede tener lugar por diversos factores, ya que las empresas al no contar con métricas específicas que puedan proporcionar datos duros sobre porcentajes de mejora por las innovaciones realizadas, la percepción del personal operativo está dada por su experiencia empírica en su rutina diaria, aunado al hecho de que el personal operativo se enfoca solamente en sus labores que les competen, mientras que los consultores corporativos y los niveles gerenciales tienen una mayor visibilidad del impacto de las medidas implementadas en la empresa. Por lo tanto, no hay diferencia entre un estilo de liderazgo autocrático o transformacional en cuanto a innovación se refiere y su relación con la productividad de la empresa.

Por último, al considerar la variable herramientas tecnológicas, el personal operativo de las tres empresas se inclina por una postura dividida ante las inversiones que se han hecho en herramientas informáticas que les permitan desempeñar sus labores, y estas posturas son completamente naturales dado que los procesos productivos en los puestos operativos de las tres empresas no han tenido la necesidad de dichas herramientas hasta el momento, aunque bien podrían implementarse con la finalidad de optimización de procesos. Mientras que, por el lado de la maquinaria y equipo necesaria para desempeñar sus labores, los operativos de las tres empresas consideran que, si bien se ha comprado maquinaria, no es suficiente para un aprovechamiento óptimo de los recursos que se disponen, tanto materiales como humanos. Por ende, un estilo transformacional de la empresa C contra un estilo autocrático de las empresas A y B no representan una diferencia en su impacto con la productividad, lo que sí es claro, es que el personal operativo de las tres empresas considera que la maquinaria y equipo necesario para realizar sus actividades no es suficiente.

Capítulo 6. Conclusiones

Ante un estilo de liderazgo autocrático (empresas A y B), la productividad de las empresas tiene una baja relación con las variables evaluadas referentes al mismo liderazgo, siendo que, en promedio, ambas empresas obtuvieron puntajes menores a 20%, yendo desde 8% para la empresa B en aspectos de comunicación vs productividad hasta un promedio máximo de 19.63% de la empresa A en materia de capacitación vs productividad. Una baja relación significa un menor impacto positivo en la productividad de la empresa y esto se da puesto que el estilo de liderazgo autocrático espera que las ordenes sean acatadas al pie de la letra, sin dar lugar a un espectro de puntos de vista más amplio donde los colaboradores (operativos o rangos medios), puedan aportar información valiosa en cuanto a la toma de decisiones críticas en la forma de ejecutar los procesos productivos. Se debe de tomar en cuenta que los procesos productivos son procesos repetitivos, por lo tanto, quien realiza dicho proceso, después de cierto tiempo, se convierte en experto en el mismo, por lo tanto, su opinión es importante para implementación de cualquier cambio impuesto por los puestos de liderazgo, o bien, ante la falta de cambio, son ellos a quienes se debe de consultar de qué forma impactaría determinada decisión o si pudiera existir alguna mejora a la misma.

Por otro lado, la empresa C, con un estilo de liderazgo transformacional, se posicionó con mejores puntajes que las empresas A y B, con promedios desde 20.72% para los aspectos productividad vs liderazgo, 33.77% para productividad vs capacitación, y hasta un 36.24% para productividad vs comunicación, lo que indica que un estilo de liderazgo transformacional -el cual tiene un enfoque más directo hacia el empleado- impulsa de mejor forma el trabajo colaborativo, comunicación, flujos de información y por ende, la productividad de cada miembro de la cadena de producción y de la empresa como un todo. Al tomar en cuenta la opinión del experto (o dueño) de cada proceso, los puestos de liderazgo son capaces de recabar más información valiosa que podría inclinar la balanza hacia el lado positivo en el resultado esperado.

No obstante, aunque la empresa C obtuvo puntajes significativamente más altos que las empresas A y B (casi el doble de los valores obtenidos de estas empresas), los puntajes siguen siendo medianamente bajos, ya que se encuentran por debajo del 50% de correlación entre todas las variables del estudio, lo que se podría explicar de la siguiente manera:

La productividad de las empresas tiene un impacto casi neutro por la variable mejora continua, ya que, si bien existe un programa dedicado a ello, el personal productivo no percibe una mejora sustancial, y esto puede darse en ocasiones puesto que las medidas establecidas

dentro del programa de mejora continua no son lo suficientemente claras para el personal operativo, no son acciones planeadas estratégicamente para generar el impacto deseado o no se les da el seguimiento o importancia suficiente por parte del personal encargado de dicha medida, recordando que toda medida implementada que no se le da seguimiento, es una medida carente de evaluación y por lo tanto, abierta a una interpretación subjetiva e inclusive ambigua por parte del personal directivo. Mientras que, ante un estilo de liderazgo transformacional, al no existir un programa de mejora continua, la relación con la productividad es inexistente.

Al considerar la variable innovación, no importa el estilo de liderazgo de la empresa, siempre y cuando existan acciones enfocadas a la innovación, esta se verá reflejada en la productividad de la organización puesto que toda acción con enfoque innovador, por definición, tiene como objetivo una mejora, ya sea en el producto o servicio, en los procesos o en la administración de la operación de la empresa.

Para la variable herramientas tecnológicas, no existe una relación entre el estilo de liderazgo y la productividad en ninguna de las tres empresas debido a que, por la naturaleza de sus procesos productivos, al ser procesos de manufactura de productos que no requieren demasiado involucramiento tecnológico como automatización a gran escala, análisis de información masiva o acceso a la información en tiempo real, no han tenido necesidad de implementar dichas herramientas.

Ninguno de los estilos de liderazgo tiene un impacto positivo ante la variable capacitación ya que en ninguna de las empresas existe un programa de capacitación continua, por lo tanto, podría decirse que la relación estilo de liderazgo-productividad en esta variable, es negativa. Puesto que la capacitación es la adquisición de nuevos conocimientos, o bien, refuerza los adquiridos y ayuda también a desarrollar habilidades nuevas en los individuos de todos los niveles de la organización, al carecer de dichos programas, las organizaciones pierden la habilidad de avanzar tanto en su productividad, como en cualquier otro aspecto de la misma.

En cuanto a la variable comunicación, no importa el estilo de liderazgo si la empresa carece de flujos de comunicación delimitados, flujos de trabajo estructurados o programas de manejo de conflictos, por lo tanto, en este aspecto la relación estilo de liderazgo-productividad, es negativa. Al considerar que los flujos de comunicación óptimos en una empresa deben pueden ser horizontales, verticales y/o diagonales, si la organización no establece dichos flujos, el resultado es un canal de comunicación desordenado, donde los colaboradores de los diferentes niveles desconocen las fronteras de sus responsabilidades, se corre el riesgo de entrometerse

en áreas donde no tienen el conocimiento suficiente para ejercer y que, inclusive, puede provocar desacuerdos entre las diferentes células que deberían de trabajar al unísono.

Por lo tanto, una alta o baja productividad de las empresas PYME de manufactura del estado de Puebla si tiene una relación estrecha con el estilo de liderazgo que se ejerce dentro de la misma, sin embargo, no se puede decir de manera universal si dicha relación de un estilo de liderazgo u otro con la productividad de una empresa es positiva o negativa ya que existen múltiples factores a evaluar. En los casos donde las variables evaluadas están presentes e impulsan la productividad de la empresa, dicha relación es positiva, en otros, donde las variables enunciadas actúan en contra de la misma productividad, es negativa o incluso en otros es completamente inexistente dado que las variables están presentes pero no promueven un incremento o decremento de la productividad. Lo que si queda claro, es que sin importar el estilo de liderazgo, es necesario implementar programas de capacitación continua en las empresas, no solamente en temas técnicos especializados, sino en temas que ayuden a los puestos de liderazgo a ampliar sus habilidades como líderes.

6.1 Recomendaciones

Debido a que las PYME evaluadas presentan una carencia de programas de capacitación continua, a continuación se proponen cuatro habilidades necesarias a desarrollar por parte de los puestos de liderazgo, mismas que tienen un enfoque hacia las habilidades blandas que le permitirá a dichos puestos incrementar la productividad dentro de la empresa, consolidar a sus equipos de trabajo y optimizar sus procesos productivos:

6.1.2 Integración de Equipos

La primera habilidad que se debe desarrollar en los colaboradores de las empresas mexicanas es la capacidad de integración de equipos debido a que dicha actividad tiene un impacto directo en la mejora continua, calidad, comunicación y en el clima laboral dentro de la organización. Si bien, pareciera natural que los individuos de las empresas poseen la habilidad de trabajar en equipo (por el hecho de convivir en sociedad como seres humanos), la realidad es que no es así, muchos de ellos tienen dificultades para relacionarse con otras personas, se tienen roces importantes que pueden truncar la labor o hay quienes incluso prefieren trabajos individualistas, sin embargo, la empresa al ser un ente que requiere del esfuerzo de todos para

funcionar es imperativo desarrollar y darle mantenimiento a esta habilidad. Es importante mencionar también, que las empresas se dividen en células (los distintos departamentos dentro de la misma) y que estas se convierten en miembros de un equipo más grande: la institución. Por lo tanto, se tienen equipos de trabajo dentro de otros equipos de trabajo y así sucesivamente dependiendo los niveles de jerarquía. Los líderes de cada equipo son la voz activa de los integrantes del mismo hacia una comunicación externa con otros, y así sucesivamente hasta llegar a la alta dirección.

Cabe recalcar que la responsabilidad de fomentar el desarrollo y dar seguimiento a la mejora del desempeño de los individuos de un equipo de trabajo es de su líder.

Este tema de capacitación se debe de tomar en cuenta principalmente por las empresas de estilo autocrático, debido a que en ellas, los líderes asumen un papel un poco más rígido, y, en muchas ocasiones en lugar de promover el trabajo en equipo, este se ve truncado por ciertas posturas autoritarias. En cambio, en empresas con estilos de liderazgo transformacional, el trabajo en equipo se da de manera natural, no obstante, también es importante impartir dichas capacitaciones para que los líderes aprendan nuevas herramientas que les permitan mejorar lo que de por sí ya hacen.

6.1.3 Toma de Decisiones

La segunda habilidad, es la capacidad de tomar de decisiones de manera adecuada y eficiente. Esta habilidad está estrechamente relacionada con la productividad de las empresas ya que una decisión tomada a la ligera o en el momento equivocado, puede desencadenar problemas mayores en el futuro. Todos los días los seres humanos afrontan situaciones que requieren de decisiones que se convierten en acciones y dichas acciones se transforman de tal manera que tendrán un impacto positivo o negativo en su vida y entorno, por lo tanto, es de suma importancia prestar atención a la situación que se enfrenta para poder tomar la mejor decisión al alcance y así lograr minimizar el impacto negativo que pudiera tener o bien, para dar solución a un problema.

El ser humano está equipado de manera natural con dicha capacidad, y se va perfeccionando conforme pasa el tiempo, bajo la experiencia y conforme se incrementa el conocimiento del individuo en algún campo determinado, sin embargo y por desgracia, no todos poseen la misma capacidad de tomar decisiones.

Un proceso de toma de decisiones está determinado por varios pasos que podrían parecer simples pero que a la hora de enfrentar situaciones complejas en la vida laboral podrían tornarse tan complejos como la situación lo requiera. Para ello primero se inicia identificando el problema o la situación que se tiene enfrente. Una vez identificado el problema, se tiene que realizar un análisis y diagnóstico de las causas de dicho problema, para seguir con el análisis y determinación de las alternativas posibles que pudieran dar solución, acto seguido, se deben de evaluar dichas alternativas y seleccionar la mejor. Una vez seleccionada, se debe de crear un plan de implementación y se concluye con el seguimiento de dicha implementación. Este esquema se muestra en la figura 27.

Figura 27
Proceso de toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia.

Todo individuo debe de considerar que, para poder tomar una decisión de manera eficaz, debe de contar con el conocimiento necesario de las áreas involucradas y personas clave, esto significa que un colaborador de una línea de producción no puede (ni debe) tomar decisiones de cadena de suministro o contabilidad, así como un director general no puede ni debe tomar decisiones de impacto a gran escala sin consultarlas con los expertos involucrados, es decir, sus gerentes de las diversas áreas. Sin embargo, esta es una problemática que enfrentan muchas empresas pues en ocasiones, las decisiones de impacto a gran escala la toman los directivos tomando como base su experiencia sin involucrar a las personas clave, o bien, sin escuchar las recomendaciones de los rangos medios o inferiores quienes al final del día, son los expertos en sus respectivas áreas de trabajo. Es por ello por lo que, para una correcta toma de decisiones, el factor clave es la capacidad de observar, saber escuchar y analizar.

Esta capacitación debe ser tomada a mayor profundidad por las empresas con estilos transformacionales, pues en ocasiones, al tomar en cuenta la opinión de todos los colaboradores, se puede incurrir en demasiadas opiniones contradictorias, muchos puntos de vista o inclusive, muchas alternativas. Los líderes deben aprender y adoptar herramientas adecuadas de toma de

decisiones y asertividad para entender la repercusión de las mismas y adoptar posturas de fortaleza en lugar de posturas que pudieran generar falta de confianza o liderazgo.

6.1.4 Comunicación efectiva

Esta tercera habilidad forma parte de la propuesta de valor del presente trabajo de investigación ya que la comunicación es la columna vertebral de toda organización y sociedad. Una comunicación efectiva es clave para el éxito de la implementación de cualquier procedimiento, estrategia, plan de acción o actividad con la cual se pretende alcanzar una meta colectiva y se debe de considerar que los principales tipos de comunicación son dos: comunicación verbal y no verbal, donde la verbal hace referencia a lo que se habla o se escribe y la no verbal lo que se transmite sin utilizar la voz, dentro de la cual destaca el lenguaje corporal (Wehrich, Koontz y Cannice, 2017). La comunicación, tiene un impacto directo en todos los eslabones de la empresa, desde los de menor impacto como la comunicación no formal entre los empleados de puestos operativos, hasta la comunicación formal de puestos directivos que involucran procesos de producción, mejora continua, innovación, calidad, capacitación, clima laboral, diseño y desarrollo de productos y procesos, etc.

A la hora de querer interactuar con otros seres humanos, un individuo debe de considerar distintos aspectos para poder transmitir el mensaje que desea y que sea interpretado de la misma manera, así de esta forma, se evitan malos entendidos, significados ambiguos o instrucciones no implementadas por falta de comprensión por parte de quien la recibe. En el presente trabajo se proponen algunos aspectos a considerar a la hora de transmitir cualquier mensaje, mismos que se pueden encontrar la sección 8.5 en el apartado de Anexos.

Por lo tanto, lo único que forma a un excelente comunicador es la práctica, es por ello que se debe de impulsar a los miembros de la organización a que practiquen las habilidades de comunicación en el día a día con la finalidad de mejorarlas, acortar tiempos en juntas interminables, transmitir mensajes de mejor forma y, por ende, el conjunto de todo ello, llevará a la optimización y mejora continua de cualquier actividad dentro de las diferentes células de la empresa y de la empresa como un todo.

Esta disciplina es posiblemente la más difícil de todas, puesto que de manera natural, el ser humano es responsable de lo que dice, pero no de lo que el receptor entiende, por ende, tanto empresas de estilos autocráticos como transformacionales deben ser meticulosos en la forma de comunicación que adoptan. Poca comunicación genera incertidumbre e incrementa el

error, mucha comunicación genera desacuerdos y posturas contradictorias y, canales de comunicación menguantes generan conflictos incluso entre las actividades de distintas áreas de trabajo.

6.1.5 Negociación

Por último, la cuarta habilidad propuesta a ser desarrollada es la relacionada a las negociaciones. Las habilidades de negociación son altamente valoradas en las empresas no solo nacionales sino a nivel global, debido a que constituyen un grado superior de destreza para dominarse; es por ello por lo que esta cuarta habilidad forma parte de la propuesta integral del presente documento, misma que debe de desarrollarse no solamente en los altos mandos de una organización, sino desde mandos medios-superiores. Esto incrementará las probabilidades de crecimiento del personal, mejorará sus habilidades no solo de comunicación sino de obtención de resultados y por ende los resultados de las distintas áreas de la empresa reflejarán una mejora sustancial tanto cualitativa como cuantitativamente.

En el presente documento, se define el concepto de negociación como un proceso de interacción entre dos o más partes involucradas para llegar a un común acuerdo y por lo tal, dicha habilidad tiene un gran impacto y relación con cualquier proceso relacionado con la productividad y liderazgo de las empresas ya que, para poder desempeñar cualquier actividad que se necesite, las partes involucradas necesitan llegar a un común acuerdo y para ello, es necesario ejecutar una negociación exitosa. Este término es ampliamente utilizado en el área de ventas, sin embargo, incluso muchos vendedores expertos no logran llegar a los objetivos establecidos en algunas ocasiones por la falta de capacitación especializada en materia de negociación, y si se ve en retrospectiva, las ventas están presentes en la vida del ser humano prácticamente de manera cotidiana. Desde solicitar un empleo (el prospecto está buscando vender sus servicios profesionales) hasta el intercambio de un producto o servicio.

Toda negociación es una venta pero no toda venta es una negociación, dado que la negociación tiene la finalidad de conseguir algo como resultado de la misma, ya sea tangible o intangible, así como en una venta se obtiene un producto o servicio a cambio de dinero, con la diferencia de que en las negociaciones no siempre se busca obtener dinero a cambio. Por lo tanto, se pueden considerar algunos de los elementos que ambos tienen en común, estos elementos se pueden encontrar en la sección 8.6 en el apartado de Anexos del presente documento.

Tomando en cuenta estos puntos, es importante mencionar que la razón principal por la cual se propone esta habilidad en los rangos medios de la organización es para proporcionar a dicho bloque de colaboradores una habilidad específica que les ayudará a mejorar y optimizar sus propios procesos, al brindarles la oportunidad de comunicarse de manera más eficiente con sus compañeros de trabajo y superiores, e inclusive, eliminar el miedo de hacer propuestas de mejora, ya que en muchas ocasiones las propuestas son descartadas por no saber comunicarlas e impulsarlas de manera correcta, y hay que recordar, que el colaborador que pasa ocho horas de su día o más realizando una actividad específica, es el experto en su área de trabajo, no el director de la compañía, y el colaborador es el más indicado para realizar propuestas de mejora que le ayuden a realizar la misma actividad en menos tiempo, o menos esfuerzo o con menos recursos ya sean materiales o humanos y por ende económicos.

Aunado a ello, toda empresa que decida capacitar a su personal en habilidades blandas, no solamente se beneficiará en las mejoras que los colaboradores realizarán en sus puestos de trabajo, sino que incrementará su sentido de pertenencia hacia la empresa, lo que a su vez modificará el clima laboral e inclinará la balanza hacia una ruta de cambios positivos como efecto dominó.

7. Referencias

- Amado, M. y Vázquez A. M. (2015). La industria manufacturera en México: una revisión bibliográfica sobre productividad, eficiencia y cambio tecnológico, *Revista Boletín Científico De Las Ciencias Económico*. Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/151>
- Amador, V. G. (2021). Efecto de la inversión en capacitación en la productividad de los empleados de las PyMES. *Universidad Tecnológica de San Juan del Río*. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Veronica-Garcia-Amador/publication/356788094_Efecto_de_la_inversion_en_capacitacion_en_la_productividad_de_los_empleados_de_las_PyMES/links/61acf78eaade5b1bf5082759/Efecto-de-la-inversion-en-capacitacion-en-la-productividad-de-los-empleados-de-las-PyMES.pdf
- Arteaga, J.R. (30 de marzo de 2018). Por qué México no puede solo con su producción de maíz. *Alto Nivel*. Recuperado de <https://www.altonivel.com.mx/empresas/por-que-mexico-no-puede-solo-con-su-produccion-de-maiz/#:~:text=En%20la%20actualidad%2C%20dos%20millones,de%202%2C237%20mdd%20durante%202016.>
- Banco Mundial (2020). Crecimiento del PIB (% anual). *Banco Mundial*. Recuperado de https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?most_recent_value_desc=true
- Bárcena, A. Cimoli, M. García-Buchaca, R. Cecchini, S. Ocampo, R. Saad, P. Güémez, A. Shaw, S. (2020). Panorama Social de América Latina. *Cepal*. página 55, Recuperado de https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46687/S2100150_es.pdf
- Bolsa Mexicana de Valores (27 de Marzo 2022). Información Periódica (Financiera y Anual). *Bolsa Mexicana de Valores*. Recuperado de <https://www.bmv.com.mx/>
- Branson, R. (4 de Octubre 2016). El Estilo Virgin, Escuchar, Aprender, Reír y Liderar. España. *Editorial Paidós Empresa*.
- Collins, J. (2001). Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't. Random House Business Books.

Departamento del trabajo del Gobierno de Estados Unidos (última revisión, 2014). *Gobierno de Estados Unidos* Recuperado de <https://www.dol.gov/agencies/whd/compliance-assistance/handy-reference-guide-flsa/espanol>

Díaz, G. y Quintana, M., D. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*. Vol. 22 - Núm. 1 – 2021. Recuperado de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcqlclefindmkaj/https://gestionjoven.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2023). Diccionario de la lengua española. Recuperado de <https://dle.rae.es/>

Dudeck, E. (2022). ¿Qué es calidad en manufactura? *Engineering USA*. Recuperado de <https://www.engusa.com/es/posts/what-is-manufacturing-quality-for-industry-4-0#:~:text=En%20manufactura%2C%20calidad%20significa%20algo,bien%20cumple%20con%20su%20intenci%C3%B3n%3F>

Expansión. (2019). México baja al puesto 48º del ranking de competitividad. *Expansión*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global/mexico#:~:text=M%C3%A9xico%20baja%20al%20puesto%2048%C2%BA,un%20alto%20nivel%20de%20prosperidad.>

Expansión. (17 de junio 2019). México es uno de los países con menos vacaciones al año en todo el mundo. *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/vida-arte/2019/06/17/a-nivel-mundial-mexico-es-uno-de-los-paises-con-menos-vacaciones-al-ano>

Expansión. (2021). Índice Mundial de la Felicidad. *Expansión*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-felicidad>

Gobierno de Australia (2022). Australian employment conditions. *Gobierno de Australia*. Recuperado de <https://www.austrade.gov.au/international/invest/guide-to-investing/running-a-business/employing-people-in-australia/australian-employment-conditions>

Gobierno de Canadá (2022). Federal labour standards. *Gobierno de Canadá*. Recuperado de

- Guisado, M., Vila, M., & Guisado, M. (2018). Innovación, capacidad productiva, formación en el puesto de trabajo y productividad. *Cuadernos De Gestión*, 16(2), 77–92. Recuperado de <https://doi.org/10.5295/cdg.v16i2.18939>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista M. P., (2014). Metodología de la Investigación. México D.F. *Editorial McGraw Hill*.
- Huber, G. y Mungaray A. (2017). Los índices de competitividad en México. *SciELO Analytics*. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792017000100167
- Instituto Mexicano para la Competitividad (2024). Índice de Competitividad Estatal 2024. *Instituto Mexicano para la Competitividad*. Recuperado de <https://imco.org.mx/indice-de-competitividad-estatal-2024/>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2019). Series originales/Serie Detallada/Valores corrientes/Millones de pesos al cierre del 2019. *Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/temas/pib/#Tabulados>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2020). Boletín de Prensa Núm. 313/20. Resultados Definitivos de los Censos Económicos 2019. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/CenEconResDef2019_Pue.pdf
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2023). Comunicado de prensa número 625/23. Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal, Puebla, Segundo Trimestre 2023. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/itae/itae2023_10_Pue.pdf
- International chocolate awards (2021). World Final Winners – 2020-21. *International chocolate awards*. Recuperado de <https://www.internationalchocolateawards.com/2021/05/world-final-winners-2020-21/>
- Jung, L., (2022). Perfil nacional de legislación laboral: Japón. *Organización Internacional del Trabajo*. Recuperado de https://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS_159159/lang--es/index.htm#:~:text=El%20Derecho%20Laboral%20japon%C3%A9s%20se,de%20

[los%20contratos%20de%20empleo.&text=la%20Ley%20de%20normas%20de.Ley%20de%20sindicatos%20\(TUL\)%20y](#)

Knight, M. (10 de Noviembre 2019). Simon Sinek Performance vs Trust [Video]. YouTube

<https://www.youtube.com/watch?v=kJdXjtSnZTI&t=17s>

Llamas, F. F. y Fernández, R. J. C., (2018). Metodología Lean Startup: desenvolvimiento e aplicativo para o emprendimento. *Revista EAN*, núm. 84, pp. 79-95. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/journal/206/20657075005/html/>

López, V. (08 de Marzo de 2022). Desciende productividad laboral en industria manufacturera de Puebla. *Revista Milenio*. Recuperado de

<https://www.milenio.com/politica/comunidad/industria-manufacturera-baja-productividad-laboral-puebla>

Martinez, R., Vera, M. A., Vera, J. G y Martinez, R., (2018). Estilos de Liderazgo en las Pequeñas Empresas Manufactureras. *Revista Global de Negocios*. Vol. 6 (4) p. 39-

50. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3196099

Martinez, U. A. y Mateus, M. M., (2020). Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral. *Revista Ingeniería, Matemáticas Y Ciencias De La Información*, 7(14), 117 - 126. Recuperado de

<https://urepublicana.edu.co/ojs/index.php/ingenieria/article/view/672>

McGraw Hill España (2013). La comunicación no verbal. *McGraw Hill España*. Recuperado de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448175743.pdf>

Ministerio Federal de Justicia (2020). Ley de jornada laboral (ArbZG). *Ministerio Federal de Justicia*. Recuperado de

<https://www.gesetze-im-internet.de/arbzgb/BJNR117100994.html>

Ministro de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Derechos laborales de mujeres y varones Argentina. *Ministro de Trabajo, Empleo y Seguridad Social*. Recuperado de

https://trabajo.gob.ar/downloads/igualdad/100610_cuadernillo2.pdf

Montoya, C., Boyero, M., (2016). El Recurso Humano como Elemento Fundamental para la Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 20, núm. 2. Universidad Nacional de Misiones. Misiones, Argentina. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>

Navarro-Caballero, M., Hernández-Fernández, L., Navarro-Manotas, E. y Hernández-Chacín, J. (2020). Innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas familiares del sector manufacturero del Atlántico-Colombia. Corporación Universidad de la Costa. Recuperado de <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/7888>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2020). Adult education level. *Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico*. Recuperado de <https://data.oecd.org/eduatt/adult-education-level.htm>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2020). Gross domestic spending on R&D. *Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico*. Recuperado de <https://data.oecd.org/rd/gross-domestic-spending-on-r-d.htm>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2020). Real minimum wages. *Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico*. Recuperado de <https://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=RMW>

Organización Internacional del Trabajo (última actualización año 2000). La libertad de asociación y la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva - China. *Organización Internacional del Trabajo*. Recuperado de <https://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/gb/docs/gb277/3-2/coll/c2.htm#:~:text=La%20ley%20del%20trabajo%20de,los%20descansos%20y%20vacaciones%2C%20la>

Organización Internacional del Trabajo. Código sustantivo del trabajo. (Última actualización al 2011) – Colombia. *Organización Internacional del Trabajo*. Recuperado de <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>

Organización Internacional del Trabajo. Base de datos sobre legislación nacional del trabajo, la seguridad social y los derechos humanos - Brasil. *Organización*

Internacional del Trabajo. Recuperado de https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=es&p_isn=28801

Organización de Transparencia Internacional (2021). Índice de Percepción de la Corrupción. *Expansión*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Institute for Statistics (2021). Government expenditure on education, total (% of GDP). *World Bank*. Recuperado de <https://data.worldbank.org/indicator/SE.XPD.TOTL.GD.ZS>

Pantaleón, I. (3 de marzo 2020). Venture capital en México crece 86% en los últimos 3 años. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/venture-capital-en-mexico-crece-86-en-los-ultimos-3-anos/>

Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva (Creación y sostenimiento de un desempeño superior)*. Editorial CECSA

Quezada, J. R., Obregón, E., Luis, A., Pérez, L. F., Toussaint, A. L., (2019). El emprendimiento en el estado de Guanajuato: Global Entrepreneurship. *Monitor Global de Emprendimiento*, página 25. Recuperado de <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50510>

Ríos V. (22 de octubre 2021). *No es Normal*. Ciudad de México, México. *Editorial Grijalbo*.

Rodríguez, E. K., (Febrero, 2016). Estudio Sobre la Relación del Síndrome de Burnout y Accidentes Laborales en una Organización de Manufactura e Inyección. Monterrey, Nuevo León, México. *Universidad Autónoma de Nuevo León*. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/14243/>

Rodríguez, N. K. y Cubillas, I. (2020). "Programa de inducción a la calidad para cualquier organización que aspire a un Sistema de Gestión de Calidad". *Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*. Recuperado de <https://repositorioinstitucional.buap.mx/server/api/core/bitstreams/788734f3-4791-4897-8e9b-525360a9ab2a/content>

Rosales-Córdova, A., y Llanos, L. F. (2021). Efecto de la inversión en capacitación en las ventas y sueldos de las PyMES. *Investigación administrativa*, 50(127), 12707. *Epub 02 de marzo de 2021*. Recuperado de <https://doi.org/10.35426/iav50n127.07>

- Saavedra M., L., Camarena M., E. y Tapia B. (2017). Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, de la Ciudad de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 22, núm. 80, 201. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/290/29055967002/29055967002.pdf>
- Sapién, A., L., Gutiérrez, M., C., Piñón, L., C. y Araiza, P., A. (2017). Evaluación del Desempeño por el Método de 360 Grados y por Factores de Evaluación en una Empresa Mexicana. *Universidad Autónoma de Chihuahua, México*. Recuperado de <https://revistaseug.ugr.es/index.php/publicaciones/article/view/5794>
- Sladogna, M. (2017). Productividad - Definiciones y Perspectivas para la Negociación Colectiva. *Journal of Chemical Information and Modeling*. Recuperado de <http://www.relats.org/documentos/orgsladogna2.pdf>
- Trejo, A (2019). Programa para la productividad y competitividad industrial: implementación para el desarrollo de las regiones y el impulso a la manufactura 4.0. *INFOTEC Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación*, Ciudad de México. Recuperado de <https://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/handle/1027/337>
- U.S. Department of Labor (2024). State Minimum Wage Laws. *U.S. Department of Labor*. Recuperado de <https://www.dol.gov/agencies/whd/minimum-wage/state>
- Vector Avocats. Derecho laboral en Francia. *Vector Avocats*. Recuperado de <https://www.abogadosenfrancia.com/derecho-laboral-en-francia/>
- Vellner T. (4 de septiembre de 2018). 11 prestaciones laborales que tienen en otros países y te darán MUCHA envidia. *Buzzfeed*. Recuperado de <https://www.buzzfeed.com/mx/tomvellner/prestaciones-laborales-de-envidia-de-otros-paises>
- Villanueva, G., García, M. F., y Hernández, L. M. (2017). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. *TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río*, 4(8). <https://doi.org/10.29057/estr.v4i8.2380>
- Wehrich, H., Koontz, H., Cannice, M. (2017). Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación. *Editorial McGraw-Hill/Interamericana*.

World intellectual Property Organization (8 de Noviembre 2021). Total patent applications.

World intellectual Property Organization. Recuperado de

<https://www.wipo.int/edocs/infogdocs/en/ipfactsandfigures/>

Zambrano, O. y Almeida, O. (2018). Mejora continua en productividad organizacional y su impacto en colaboradores. Colombia, 2017. *Desarrollo Gerencial*, 10(2), 83–102.

Recuperado de <https://doi.org/10.17081/dege.10.2.3033>

8. Anexos

8.1 Tabla 13: Lista de condiciones laborales óptimas

Tabla 13

Lista de condiciones laborales óptimas

Condición Laboral	Descripción
Equipo Tecnológico	Se refiere a todo tipo de software y hardware necesario para desempeñar las distintas actividades como computadoras portátiles o de escritorio con tamaños de pantalla mínimos suficientes como para no forzar la vista del colaborador, y con las capacidades técnicas adecuadas para desempeñar su labor.
Maquinaria	Todo equipo de maquinaria ligera o pesada necesaria para desempeñar cada actividad en el menor tiempo posible, bajo condiciones de ergonomía idóneos.
Equipo de Protección Personal	Se refiere a todo tipo de equipamiento necesario para salvaguardar la seguridad del colaborador mientras desempeña su trabajo.
Capacitación Continua	Se refiere a todo tipo de capacitación en materia de salud, seguridad, cálculo y administración de riesgos, soft skills, e inclusive, finanzas básicas personales.
Política de Salud, Seguridad y Bienestar	Toda compañía debe de tener una política de salud, seguridad y bienestar que mande el mensaje a los colaboradores de que la empresa está tan comprometida con ellos como desea que ellos se comprometan con ella.
Capacitación de Introducción	La capacitación de introducción no debe ser solamente en las actividades mínimas iniciales de su puesto de trabajo, sino debe de implementarse un plan de rotación inicial por las áreas de influencia del colaborador (clientes internos).
Definición Concreta del Puesto de Trabajo, Metas y Objetivos claros	Si el colaborador conoce perfectamente las fronteras, metas y objetivos de su puesto, se evita duplicidad de funciones y errores por personas no capacitadas para cierta actividad.
Planes de Desarrollo y Crecimiento	Se debe de establecer por escrito un plan de desarrollo y crecimiento de los colaboradores, esta ruta crítica a la vista y/o alcance de todos le proporcionará una visión a largo plazo de estadía dentro de la compañía.
Plan de Competencias	Un plan de desarrollo de competencias le ayudará a la corporación identificar las fortalezas de sus colaboradores para potenciarlas y sacarle el mayor provecho, y a los colaboradores a especializarse en las áreas en las que son sobresalientes.

Factores de Higiene	Es claro que una empresa con fallas en la calidad de higiene es una empresa que no se preocupa por sus colaboradores, ni siquiera por los mandos ejecutivos que la viven día a día.
Jornada y Carga Laboral	Todos los colaboradores deben de tener un balance entre trabajo y vida personal, una jornada laboral de ocho horas con una carga laboral equilibrada les proporciona dicho balance e incrementa sus índices de bienestar.
Flexibilidad de Horario	En un mundo cada vez más globalizado, las empresas deben de comenzar a ajustar sus condiciones para poder proporcionar horarios flexibles o inclusive, trabajar desde casa en las áreas que puedan hacerlo, como por ejemplo las administrativas, y compensar al resto de áreas que por su naturaleza no lo pueden hacer.
Evaluaciones de Estrés Laboral	El estrés laboral, fatiga crónica o burnout es un factor presente y creciente a todos los niveles, es por ello que una adecuada evaluación periódica como método preventivo y no reactivo le brindará a la compañía datos importantes sobre los factores que pudieran hacer que sus colaboradores comiencen a tener errores o fallas severas por dicho factor.
Prestaciones	Vacaciones: Si bien son una obligación por ley, el mínimo de 12 días al año es una cantidad insuficiente para una persona que trabaja 40, 48 horas a la semana o en muchas ocasiones hasta más. Las empresas deben de tomar acción en esta materia para incrementar ese periodo, o bien, implementar programas de descanso pagados por períodos.
	Aguinaldo: Esta prestación también forma parte de las obligaciones mínimas de ley, sin embargo, para los trabajadores de menor rango en muchas ocasiones es insuficiente para cubrir ya sean las deudas generadas durante el año por sueldos poco competitivos, problemas de salud o algún otro imprevisto, además de inscripciones de escuelas, uniformes, útiles escolares y el resto de los gastos que van de la mano conforme se acerca el fin de año e inicio del próximo. Se deben de implementar programas de compensación que le ayuden a los colaboradores a incrementar su calidad de vida, y mejorar esta prestación puede ayudar en gran medida.
	Reparto de utilidades: Si bien, esta prestación también es obligatoria, la realidad es que muchas empresas utilizan todas las herramientas a su alcance para disminuir dicho pago a los colaboradores al mínimo, la transparencia y corrupción deben ser combatidas desde adentro de la organización y comprometerse con los colaboradores para proporcionarles una remuneración por su contribución justa y equitativa a la generación de utilidades de la empresa.

Bonos: No todas las empresas tienen programas de bonos o recompensas, sin embargo, deben de ser ampliamente fomentados pues de esta forma el colaborador se esforzará no solo por desempeñar su labor de la mejor manera posible, sino de optimizar la suya y toda a aquella en la que tenga influencia, esto será traducido en ahorros o incremento de eficiencia para la compañía.

Nota: Elaboración propia con datos recopilados en los trabajos realizados por Amado y Vázquez (2015), Amador, V. (2021), Diaz y Quintana (2021), Expansión (2019), las leyes federales del trabajo del Gobierno de Australia (2022), Gobierno de Canadá (2022), Gobierno de España (2015) y Gobierno de México (2015) así como de los distintos valores evaluados por Great Pleace to Work (2021).

8.2 Lista de Entrevistados

1. Consultor Corporativo #1
2. Consultor Corporativo #2
3. Director General – Empresa A
4. Director de Operaciones – Empresa A
5. Gerente de Recursos Humanos – Empresa A
6. Gerente de Mejora Continua – Empresa A
7. Director General – Empresa B
8. Gerente de Producción – Empresa B
9. Gerente de Recursos Humanos – Empresa B
10. Gerente General – Empresa C
11. Gerente de Recursos Humanos – Empresa C
12. Gerente de Producción – Empresa C

8.3 Formato de Entrevistas a Consultores Corporativos y Puestos de Liderazgo:

Puesto: Consultor Corporativo

1. ¿A cuántas empresas ha dado asesoría/consultoría a lo largo de tu carrera?
2. ¿En qué porcentaje las catalogaría como PYMEs o grandes?
3. ¿Qué aspectos considera que son los causantes de una baja productividad de las empresas de manufactura en un mundo globalizado?

4. ¿Cuáles son las mejores prácticas que han implementado las empresas a las que ha dado asesoría en términos de productividad?
5. ¿En qué porcentaje considera que las PYMEs enfocan esfuerzos en la optimización de procesos para un mejor aprovechamiento de sus recursos tanto materiales como humanos?
6. ¿En qué porcentaje considera que las PYME enfocan recursos para optimizar sus productos?
7. ¿En qué porcentaje las PYME enfocan esfuerzos en innovación?
8. Del 1 al 10, Siendo 1 el número de menor valor y 10 el de mayor, ¿Qué tanto uso de tecnología ocupan las PYMEs para incrementar la productividad de los colaboradores?
9. En su experiencia, ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en las PYMEs?
10. Dentro de las empresas a las que ha ayudado a reformar, ¿Cuántas y en qué porcentaje han mejorado su productividad al modificar su estilo de liderazgo con un enfoque hacia el empleado?
11. En su experiencia, ¿Con qué tanta frecuencia se realizan capacitaciones técnicas en vía de incremento de productividad en las PYME a las que ha dado asesoría?
12. ¿Qué habilidades blandas consideras hace falta hacer énfasis en la capacitación hacia los colaboradores para incrementar la productividad de las empresas?
13. ¿En qué porcentaje considera que las empresas tienen una estructura organizacional que permite un flujo de información y procesos óptimo?
14. ¿Considera usted que la estructura organizacional de las PYMEs les permite generar flujos de información y comunicación óptimos?

Puesto: Director General y Gerencias

1. En su empresa, ¿En qué porcentaje su fuerza laboral cuenta con educación superior o técnica especializada?
2. ¿Cuáles son las mejores prácticas que se han implementado en su empresa en términos de productividad?
3. ¿Cómo han impactado estas prácticas en términos de productividad?
4. ¿Cuánto personal ha incrementado en cantidad en los últimos 5 años?
5. ¿Su empresa cuenta con certificaciones en materia de productividad y calidad?
6. ¿Qué aspectos considera que son los causantes de una baja productividad de las empresas de manufactura Mexicana (principalmente las Poblanas) en un mundo globalizado?

7. ¿En qué porcentaje su empresa ha enfocado esfuerzos y recursos en la optimización de procesos para un mejor aprovechamiento de sus recursos tanto materiales como humanos?
8. ¿Su empresa invierte en innovación?
9. En los últimos cinco años, ¿Que tanto se ha invertido en tecnología que ayude a optimizar productos, procesos y productividad de los colaboradores?, ¿Cuál ha sido el beneficio?
10. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en su empresa?
11. ¿En qué porcentaje consideraría que incrementa la productividad de su empresa si se modifica el estilo de liderazgo a uno con un enfoque hacia el empleado?
12. En su empresa, ¿Existen algún sistema de evaluación de desempeño y confiabilidad de los colaboradores?
13. ¿Considera que la capacitación del personal es importante para el incremento de la productividad de los colaboradores?
14. ¿Cada cuanto se imparten capacitaciones técnicas especializadas que ayuden a mejorar el desempeño de la fuerza laboral en sus respectivas áreas?
15. ¿Qué tan frecuente se hacen esas capacitaciones?
16. ¿El organigrama de su empresa es lineal o vertical?
17. ¿Considera usted que la estructura organizacional de su empresa les permite generar flujos de información y comunicación óptimos?

8.4 Formato de Cuestionario Aplicado a los Participantes de la Encuesta

1. Máximo nivel de estudios concluido.
2. En la empresa existe un sistema de mejora continua que me permite desempeñar mis labores de una forma más eficiente.
3. Los procesos de mejora continua me han ayudado a mejorar mis tiempos y calidad en mi trabajo.
4. La empresa invierte en innovación y tecnología para la mejora de los distintos procesos productivos.
5. Existen procesos de reducción de desperdicio y participo activamente en ellos.
6. La empresa me proporciona las herramientas informáticas apropiadas para hacer mi trabajo.
7. La maquinaria y equipo tecnológico con el que cuento es suficiente para agilizar mi trabajo.
8. Los objetivos que se establecen para mi puesto de trabajo son específicos, medibles, alcanzables y relevantes.
9. Estoy satisfecho con la distribución que se hace de las cargas de trabajo.
10. Al hacer mi trabajo me siento apoyado por mi jefe inmediato.
11. Recibo instrucciones claras y oportunas por parte de mi jefe inmediato.
12. Recibo reconocimiento por los logros obtenidos en mi puesto laboral.
13. Los líderes de la empresa incentivan el respeto mutuo, honestidad e integridad y siempre están abiertos a comentarios y sugerencias.
14. Mi capacitación inicial fue suficientemente clara para desempeñar mi labor de manera óptima.
15. La frecuencia de las capacitaciones que recibo es suficiente para desempeñar mejor mis responsabilidades en mi puesto laboral.
16. Los temas en que me ha capacitado la empresa han sido suficientes para desempeñar mejor mi trabajo.
17. La empresa me proporciona la formación necesaria para el uso de las distintas herramientas informáticas.
18. Los flujos de comunicación están bien delimitados. Ejemplo: ¿Con quién me comunico y para qué?
19. El flujo de trabajo es organizado y bien estructurado.
20. Existe un procedimiento de manejo de conflictos que permite soluciones oportunas.

21. Estoy satisfecho con el grado de comunicación que existe en la empresa pues facilita el logro de resultados.

Entrevista Consultor Corporativo #1

1. ¿A cuántas empresas ha dado asesoría/consultoría a lo largo de tu carrera?
 - a. 35
2. ¿En qué porcentaje las catalogaría como PYMEs o grandes?
 - a. 85%
3. ¿Qué aspectos considera que son los causantes de una baja productividad de las empresas de manufactura en un mundo globalizado?
 - a. Aspectos multifactoriales.
 - b. Gestión deficiente, no enfocada a objetivos, carente de elementos de medición.
 - c. Carencia de elementos de innovación, tecnologías, software, sistemas de gestión, plataformas de análisis de información.
 - d. Clima laboral e insatisfacción de los colaboradores: incentivos económicos, carencia de reconocimiento, carencia de desarrollo/carrera dentro de la empresa. La rotación mensual ronda el 80%.
 - e. Colaboradores poco calificados.
 - f. No existen descripciones de puestos.
 - g. No existe una comunicación efectiva.
 - h. Liderazgo deficiente.
4. ¿Cuáles son las mejores prácticas que han implementado las empresas a las que ha dado asesoría en términos de productividad?
 - a. En cuestión de procesos, control y medición, se han implementado métodos de gestión enfocados a fijar prioridades en periodos cortos (trimestrales).
 - b. Implementación de metodologías de planeación versátiles.
 - c. Alineación de objetivos y colaboradores con la filosofía del negocio.
 - d. Rendición de cuentas y transparencia: objetivos con métricas y metas “OKRs”.
5. ¿En qué porcentaje considera que las PYMEs enfocan esfuerzos en la optimización de procesos para un mejor aprovechamiento de sus recursos tanto materiales como humanos?
 - a. El porcentaje es bajo en una primera instancia, aunque no puedo decir un número específico. La empresa se enfoca en la optimización del producto y no del proceso.

- b. Después de un entrenamiento/coaching, se comienza un proceso de optimización de procesos productivos.
6. ¿En qué porcentaje considera que las PYME enfocan recursos para optimizar sus productos?
 - a. 80% se enfocan en el producto, pocas son las que se enfocan en otras optimizaciones como son las de procesos.
7. ¿En qué porcentaje las PYME enfocan esfuerzos en innovación?
 - a. El porcentaje es muy bajo, muy pocas empresas invierten en innovación. Consideran que el valor agregado de la innovación está muy por debajo del beneficio obtenido. Se desconoce que existen herramientas de bajo costo que pueden proporcionar innovaciones en distintas áreas. Se considera que la innovación es solo para la gran empresa.
8. Del 1 al 10, Siendo 1 el número de menor valor y 10 el de mayor, ¿Qué tanto uso de tecnología ocupan las PYMEs para incrementar la productividad de los colaboradores?
 - a. Entre 3 y 4. Los sistemas de gestión, análisis de información y comercio digital que se utilizan son muy básicos. No cuentan con automatización.
9. En su experiencia, ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en las PYMEs?
 - a. Liderazgo autocrático. Las empresas son familiares o dirigidas por una sola persona. Se ejerce un poder absoluto.
 - b. Un segundo estilo es burocrático donde el líder se apega a las reglas y su estilo es tradicionalista. Se procura que los colaboradores estén ceñidos a las normas.
10. Dentro de las empresas a las que ha ayudado a reformar, ¿Cuántas y en qué porcentaje han mejorado su productividad al modificar su estilo de liderazgo con un enfoque hacia el empleado?
 - a. Todas las que se han dejado apoyar y que se han enfocado a un liderazgo tipo transformacional, han logrado una mejora de productividad. El principal problema es que no todas permiten este cambio de estilo.
 - b. Las nuevas generaciones son más fáciles de lograr ese cambio, las generaciones más grandes son muy difíciles de cambiar.
 - c. La mejora ronda un 90%-95%.
11. En su experiencia, ¿Con qué tanta frecuencia se realizan capacitaciones técnicas en vía de incremento de productividad en las PYME a las que ha dado asesoría?
 - a. Normalmente no son elementos que se contemplen, se comienzan a contemplar cuando entran a asesorías/consultorías.

- b. Es común la carencia de programas de capacitación. Son pocas las que cuentan con programas de capacitación.
12. ¿Qué habilidades blandas consideras hace falta hacer énfasis en la capacitación hacia los colaboradores para incrementar la productividad de las empresas?
- a. Pensamiento analítico y Toma de decisiones.
 - b. Aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje.
 - c. Uso, monitoreo y control de la tecnología.
 - d. Liderazgo y trabajo en equipo.
 - e. Creatividad, originalidad e iniciativa.
13. ¿En qué porcentaje considera que las empresas tienen una estructura organizacional que permite un flujo de información y procesos óptimo?
- a. El porcentaje también es pequeño, no más del 20%. Muchas empresas no tienen métricas y procesos documentados.
14. ¿Considera usted que la estructura organizacional de las PYMEs les permite generar flujos de información y comunicación óptimos?
- a. Depende mucho del tipo de liderazgo que se tenga en la empresa. Cuando el líder es joven le da mucha importancia a la comunicación efectiva y no dan por hecho que todos los colaboradores están calificados para comunicarse adecuadamente y procuran dicha formación. Cuando el líder es de generaciones más antiguas, no se le da tanta importancia a este elemento, por el contrario, las cadenas de comunicación tienden a romperse o ser inexistentes.

Entrevista Consultor Corporativo #2

1. ¿A cuántas empresas ha dado asesoría/consultoría a lo largo de tu carrera?
 - a. Mas de 70.
2. ¿En qué porcentaje las catalogaría como PYMEs o grandes?
 - a. Alrededor de 70% son PYME.
3. ¿Qué aspectos considera que son los causantes de una baja productividad de las empresas de manufactura en un mundo globalizado?
 - a. Liderazgo sin un enfoque al control de procesos y resultados.
 - b. Poco control en los procesos productivos y poca o nula medición tanto de procesos como de resultados.
 - c. El foco permanece en los productos y no en la eficiencia de los procesos.

- d. Alta rotación debido a procesos monótonos y repetitivos, aunado a una carencia de capacitación continua y un clima laboral desmotivado.
 - e. Personal poco calificado y poca preocupación por parte de los puestos de liderazgo hacia el mismo.
4. ¿Cuáles son las mejores prácticas que han implementado las empresas a las que ha dado asesoría en términos de productividad?
- Una vez que se inician las consultorías:
- a. Implementación de sistemas de medición automatizado.
 - b. Implementación de puestos de trabajo enfocados al monitoreo y control de procesos.
 - c. Creación de rutas críticas en la planeación de procesos (Roadmaps) controlados por una persona capacitada para ello.
 - d. Incremento al sentido de pertenencia por parte del personal mediante modificaciones en distintos aspectos del comportamiento del liderazgo, enfocándolo más hacia el empleado.
5. ¿En qué porcentaje considera que las PYMEs enfocan esfuerzos en la optimización de procesos para un mejor aprovechamiento de sus recursos tanto materiales como humanos?
- a. Muy bajo porcentaje, entre un 20 y un 30%.
6. ¿En qué porcentaje considera que las PYME enfocan recursos para optimizar sus productos?
- a. Entre un 80% y 85% se enfocan en el producto.
7. ¿En qué porcentaje las PYME enfocan esfuerzos en innovación?
- a. El porcentaje es muy mínimo, entre un 10% y un 20%.
8. Del 1 al 10, Siendo 1 el número de menor valor y 10 el de mayor, ¿Qué tanto uso de tecnología ocupan las PYMEs para incrementar la productividad de los colaboradores?
- a. 5. La realidad es que hay empresas en las que los puestos de liderazgo son ocupados por nuevas generaciones y estos, si buscan el uso de tecnologías, sin embargo, las que tienen al frente personas de generaciones más “viejas”, se siguen enfocando en lo rudimentario y se rehúsan al cambio.
9. En su experiencia, ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en las PYMEs?
- a. Principalmente el autocrático en aquellas en que sus puestos de liderazgo son ocupados por generaciones “viejas” y liderazgo Transformacional en aquellas en las que los puestos de liderazgo son ocupados por generaciones más “jóvenes”.

10. Dentro de las empresas a las que ha ayudado a reformar, ¿Cuántas y en qué porcentaje han mejorado su productividad al modificar su estilo de liderazgo con un enfoque hacia el empleado?
 - a. Es difícil decir un número. Las empresas con directivos “chapados a la antigua” se rehúsan al cambio, pero en general un promedio del 80% de las empresas han alcanzado una mejora entre un 65% hasta un 85%.
11. En su experiencia, ¿Con qué tanta frecuencia se realizan capacitaciones técnicas en vía de incremento de productividad en las PYME a las que ha dado asesoría?
 - a. Por lo general más del 80% carecen de programas de capacitación.
12. ¿Qué habilidades blandas consideras hace falta hacer énfasis en la capacitación hacia los colaboradores para incrementar la productividad de las empresas?
 - a. Trabajo en equipo.
 - b. Liderazgo y comunicación efectiva.
 - c. Sentido de Responsabilidad, urgencia y Prioridad.
 - d. Adaptación al cambio.
13. ¿En qué porcentaje considera que las empresas tienen una estructura organizacional que permite un flujo de información y procesos óptimo?
 - a. Muy pocas, no más del 30%.
14. ¿Considera usted que la estructura organizacional de las PYMEs les permite generar flujos de información y comunicación óptimos?
 - a. Depende de la cantidad de cabezas que tenga la empresa. Si la empresa es familiar y hay lucha de poderes, las personalidades de los líderes chocan constantemente y proporcionan directrices contradictorias a los empleados. En aquellas donde hay una sola figura predominante, depende de su estilo de liderazgo, este es el que rige el comportamiento y rumbo de la empresa.

Entrevista Director General – Empresa A

1. En su empresa, ¿En qué porcentaje su fuerza laboral cuenta con educación superior o técnica especializada?
 - a. Administrativos 100%
 - b. Promedio General 30%
2. ¿Cuáles son las mejores prácticas que se han implementado en su empresa en términos de productividad?
 - a. KPIs (en proceso de mejora)

- b. Orden y limpieza (en términos generales)
 - c. Implementación de departamento de mejora continua
 - d. Implementación de sistemas de medición (reducción de error humano)
 - e. Automatización de procesos de información (enfocado a obtención de resultados)
 - f. Relojes checadores: reducción de autorizaciones de OT u otros permisos sin revisión (ausentismo).
3. ¿Cómo han impactado estas prácticas en términos de productividad?
- a. Se ha visto mejora en costo por caja (PT) en el último año.
 - b. Falta visualizar muchos resultados con los KPIs.
 - c. Mejor control de inventarios.
 - d. Disminución del flujo de capital por falta de control en horarios y paga por hora trabajada.
 - e. Mejora de flujo de inventarios (reducción de inventario)
4. ¿Cuánto personal ha incrementado en cantidad en los últimos 5 años?
- a. Incrementado 150 personas en promedio (2.5 veces).
5. ¿Su empresa cuenta con certificaciones en materia de productividad y calidad?
- a. No.
6. ¿Qué aspectos considera que son los causantes de una baja productividad de las empresas de manufactura Mexicana (principalmente las Poblanas) en un mundo globalizado?
- a. Falta de liderazgo.
 - b. Falta de medición y seguimiento a la misma.
 - c. Falta de valores en las personas (sobre todo honestidad)
 - d. Falta de recursos (\$).
7. ¿En qué porcentaje su empresa ha enfocado esfuerzos y recursos en la optimización de procesos para un mejor aprovechamiento de sus recursos tanto materiales como humanos?
- a. Sin capacidad de proporcionar un porcentaje, pero si se ha invertido sobre todo tiempo.
 - b. La implementación ha sido baja.
8. ¿Su empresa invierte en innovación?
- a. Si, pero muy poco. Por lo general son ideas de productos que nacen por parte de los puestos de liderazgo.
9. En los últimos cinco años, ¿Que tanto se ha invertido en tecnología que ayude a optimizar productos, procesos y productividad de los colaboradores?, ¿Cuál ha sido el beneficio?

- a. Se ha invertido poco, se han hecho muchos análisis, pero no se ha invertido lo suficiente. El recurso es reducido.
 - b. Si se han implementado líneas de producción importantes que incrementó un 40% la capacidad productiva de una línea de productos.
 - c. Se ha invertido en algunas maquinarias pequeñas que han ayudado a mejorar algunas actividades rutinarias.
10. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en su empresa?
- a. Operativamente está enfocado en el ejemplo: enseñarle a la gente y guiarlos en cómo hacer las cosas.
 - i. Hay algunos puestos de liderazgo autoritarios.
 - b. A nivel gerencial es de acompañamiento y enseñanza.
11. ¿En qué porcentaje consideraría que incrementa la productividad de su empresa si se modifica el estilo de liderazgo a uno con un enfoque hacia el empleado?
- a. Por lo menos un 30%. (Lo más importante para que la gente sea más productiva, es que la gente se sienta bien).
12. En su empresa, ¿Existen algún sistema de evaluación de desempeño y confiabilidad de los colaboradores?
- a. Existe un sistema de evaluación de desempeño, el cual mide solamente el desempeño del empleado con base en la producción diaria, pero no tiene ningún enfoque en términos de confiabilidad.
13. ¿Considera que la capacitación del personal es importante para el incremento de la productividad de los colaboradores?
- a. Completamente.
14. ¿Cada cuanto se imparten capacitaciones técnicas especializadas que ayuden a mejorar el desempeño de la fuerza laboral en sus respectivas áreas?
- a. Muy poco, se da una capacitación técnica de entrada y posterior no se vuelve a dar.
15. ¿Qué tan frecuente se hacen esas capacitaciones?
- a. N/A
16. ¿El organigrama de su empresa es lineal o vertical?
- a. Ambos, predomina el vertical.
17. ¿Considera usted que la estructura organizacional de su empresa les permite generar flujos de información y comunicación óptimos?
- a. Si, existen algunos baches que podrían interponer un flujo de comunicación óptimo, pero si existen.

Entrevista Director de Operaciones – Empresa A

1. En su empresa, ¿En qué porcentaje su fuerza laboral cuenta con educación superior o técnica especializada?
 - a. 10%
2. ¿Cuáles son las mejores prácticas que se han implementado en su empresa en términos de productividad?
 - a. Capacitación técnica especializada (personalizada).
3. ¿Cómo han impactado estas prácticas en términos de productividad?
 - a. Mejora de productividad (300% en los últimos 6 años).
4. ¿Cuánto personal ha incrementado en cantidad en los últimos 5 años?
 - a. Área operativa se ha mantenido o incrementado hasta un 14%.
 - b. Se ha mantenido la misma cantidad de venta del año anterior con 30% menos de personal (reducción de personal por malas prácticas).
5. ¿Su empresa cuenta con certificaciones en materia de productividad y calidad?
 - a. No. Solo por sistemas de calidad (flujos de trabajo, documentación, trazabilidad).
 - b. Se busca obtener otras certificaciones y reducir las malas prácticas.
6. ¿Qué aspectos considera que son los causantes de una baja productividad de las empresas de manufactura Mexicana (principalmente las Poblanas) en un mundo globalizado?
 - a. Comunicación.
 - b. Rotación de personal en puestos de liderazgo (cambio de líderes en los últimos 3 años).
 - c. Incertidumbre con proveedores, rotación de estos, escases de insumo.
 - d. Diferencia entre producto en laboratorio vs producción.
 - e. Problemáticas con maquinaria.
7. ¿En qué porcentaje su empresa ha enfocado esfuerzos y recursos en la optimización de procesos para un mejor aprovechamiento de sus recursos tanto materiales como humanos?
 - a. Recursos enfocados a prevenir paros de línea.
 - b. Se planea invertir en capacitación e incentivos hacia personal.
 - c. Total de recursos destinado a estas actividades = 80% a equipos, 10% a capacitación y 10% a sueldos y salaros.
8. ¿Su empresa invierte en innovación?

- a. Si, se invierte en proyectos (productos) nuevos.
9. En los últimos cinco años, ¿Que tanto se ha invertido en tecnología que ayude a optimizar productos, procesos y productividad de los colaboradores?, ¿Cuál ha sido el beneficio?
 - a. Se ha invertido en duplicar la capacidad de producción en algunos equipamientos.
 - b. Se ha invertido en equipamiento para incrementar la eficiencia de la producción (maquinaria).
10. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en su empresa?
 - a. Se permite a los líderes de rango gerencial, transmitir el conocimiento, libertad de expresión, voz y voto.
 - b. Falta exigencia por parte de la dirección.
11. ¿En qué porcentaje consideraría que incrementa la productividad de su empresa si se modifica el estilo de liderazgo a uno con un enfoque hacia el empleado?
 - a. No se puede enfocar al empleado, ya que este depende de las maquinarias que se utilicen.
 - b. Podría incrementar hasta un 30% en un lapso de 3 años.
12. En su empresa, ¿Existen algún sistema de evaluación de desempeño y confiabilidad de los colaboradores?
 - a. Si, pero no está basado en confiabilidad, solo en términos de la producción diaria de cada empleado, se mide y se paga por destajo.
13. ¿Considera que la capacitación del personal es importante para el incremento de la productividad de los colaboradores?
 - a. Es una necesidad.
14. ¿Cada cuanto se imparten capacitaciones técnicas especializadas que ayuden a mejorar el desempeño de la fuerza laboral en sus respectivas áreas?
 - a. Programa anual (dos o tres veces por año). Se involucran distintos temas como inteligencia emocional o liderazgo, no solo técnicas especializadas.
15. ¿Qué tan frecuente se hacen esas capacitaciones?
 - a. (Ver arriba).
16. ¿El organigrama de su empresa es lineal o vertical?
 - a. Vertical.
17. ¿Considera usted que la estructura organizacional de su empresa les permite generar flujos de información y comunicación óptimos?
 - a. No. Existen todavía brechas de comunicación debido a una falta de directriz por parte de la alta dirección. La libertad que se ofrece a los rangos gerenciales para determinar los objetivos propios afecta esta comunicación.

Entrevista Gerente de Recursos Humanos – Empresa A

1. En su empresa, ¿En qué porcentaje su fuerza laboral cuenta con educación superior o técnica especializada?
 - a. 30% (general)
 - b. 2% - 5% (operativo)
2. ¿Cuáles son las mejores prácticas que se han implementado en su empresa en términos de productividad?
 - a. Buenas prácticas de manufactura
 - b. 5S
 - c. Capacitación a líderes y supervisores.
3. ¿Cómo han impactado estas prácticas en términos de productividad?
 - a. Positivamente. Posiblemente un +50%.
4. ¿Cuánto personal ha incrementado en cantidad en los últimos 5 años?
 - a. El personal solo incrementa por temporalidad (personal eventual). De otra forma, se mantiene.
5. ¿Su empresa cuenta con certificaciones en materia de productividad y calidad?
 - a. No, solo ISO9001 lograda pero suspendida en el año corriente. Es la única certificación que se tiene.
6. ¿Qué aspectos considera que son los causantes de una baja productividad de las empresas de manufactura Mexicana (principalmente las Poblanas) en un mundo globalizado?
 - a. El trabajo es tedioso y aburrido.
 - b. En algunas áreas es pesado/cansado.
 - c. Jornadas de hasta 12hrs (OT pagado).
 - d. Poca gente tiene gusto por el trabajo. Otros entran por experimentar.
 - e. Problemas de esfuerzo por parte de nuevas generaciones.
 - f. Falta de capacitación y liderazgo.
 - g. Salarios mínimos en comparación con industria automotriz.
 - h. Falta de transporte.
7. ¿En qué porcentaje su empresa ha enfocado esfuerzos y recursos en la optimización de procesos para un mejor aprovechamiento de sus recursos tanto materiales como humanos?
 - a. 20%.
8. ¿Su empresa invierte en innovación?
 - a. Se invierte en sistemas y software.

- b. Desde el punto de vista operativo se invierte en maquinaria.
9. En los últimos cinco años, ¿Que tanto se ha invertido en tecnología que ayude a optimizar productos, procesos y productividad de los colaboradores?, ¿Cuál ha sido el beneficio?
- a. N/A.
10. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en su empresa?
- a. En operación es de imposición.
 - b. A nivel administrativo es controlador, adulador y moderador.
11. ¿En qué porcentaje consideraría que incrementa la productividad de su empresa si se modifica el estilo de liderazgo a uno con un enfoque hacia el empleado?
- a. El liderazgo debería ser enfocado hacia el empleado, si se logra, podría ser un +50% a mediano plazo y hasta +80% a largo plazo.
12. En su empresa, ¿Existen algún sistema de evaluación de desempeño y confiabilidad de los colaboradores?
- a. Si pero solo basado en desempeño con relación a la producción que logra cada colaborador en su día a día.
13. ¿Considera que la capacitación del personal es importante para el incremento de la productividad de los colaboradores?
- a. Claro.
14. ¿Cada cuanto se imparten capacitaciones técnicas especializadas que ayuden a mejorar el desempeño de la fuerza laboral en sus respectivas áreas?
- a. Dependiendo el área de producción, pero es poca o nula.
15. ¿Qué tan frecuente se hacen esas capacitaciones?
- a. N/A.
16. ¿El organigrama de su empresa es lineal o vertical?
- a. Vertical. Pero la realidad es que la gente se comporta como si fuera lineal.
17. ¿Considera usted que la estructura organizacional de su empresa les permite generar flujos de información y comunicación óptimos?
- a. No. No existen metodologías claras/definidas para convocar a la gente, comunicar las cosas o dedicar el tiempo suficiente.

Entrevista Gerente de Mejora Continua – Empresa A

1. En su empresa, ¿En qué porcentaje su fuerza laboral cuenta con educación superior o técnica especializada?
- a. 10%

2. ¿Cuáles son las mejores prácticas que se han implementado en su empresa en términos de productividad?
 - a. Creación de espacio para comedor.
 - b. Revisión periódica de salud del personal (prevención)
3. ¿Cómo han impactado estas prácticas en términos de productividad?
 - a. Positivamente, el personal ya no come afuera en el sol (agotamiento).
 - b. El personal se comienza a preocupar más por su salud (reducción de ingesta de refresco).
4. ¿Cuánto personal ha incrementado en cantidad en los últimos 5 años?
 - a. El personal tiende a variar por temporalidad.
5. ¿Su empresa cuenta con certificaciones en materia de productividad y calidad?
 - a. No. Se tenía ISO y auditorías generalizadas, pero no en productividad.
6. ¿Qué aspectos considera que son los causantes de una baja productividad de las empresas de manufactura Mexicana (principalmente las Poblanas) en un mundo globalizado?
 - a. Trabajo en equipo.
 - b. Falta de comunicación.
 - c. Falta de capacitación.
7. ¿En qué porcentaje su empresa ha enfocado esfuerzos y recursos en la optimización de procesos para un mejor aprovechamiento de sus recursos tanto materiales como humanos?
 - a. 20%
8. ¿Su empresa invierte en innovación?
 - a. En procesos, No, en productos Si.
9. En los últimos cinco años, ¿Que tanto se ha invertido en tecnología que ayude a optimizar productos, procesos y productividad de los colaboradores?, ¿Cuál ha sido el beneficio?
 - a. Si se invierte, promedio 20%.
 - b. El beneficio aun no es sustancial. Se ha comprado maquinaria, pero no se ha concluido el proceso de implementación de las mismas.
10. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en su empresa?
 - a. Trabajo en equipo a nivel empresa. A nivel operativo es de imposición.
11. ¿En qué porcentaje consideraría que incrementa la productividad de su empresa si se modifica el estilo de liderazgo a uno con un enfoque hacia el empleado?
 - a. Podría ser hasta un 80% de incremento.

12. En su empresa, ¿Existen algún sistema de evaluación de desempeño y confiabilidad de los colaboradores?
 - a. Si pero solo de desempeño.
13. ¿Considera que la capacitación del personal es importante para el incremento de la productividad de los colaboradores?
 - a. Demasiado. Debería de haber periodos de capacitación.
14. ¿Cada cuanto se imparten capacitaciones técnicas especializadas que ayuden a mejorar el desempeño de la fuerza laboral en sus respectivas áreas?
 - a. No hay capacitaciones periódicas.
 - b. Solo he visto 1 capacitación técnica en los últimos 2 años y fue solo a un grupo (líderes/supervisores de línea).
15. ¿Qué tan frecuente se hacen esas capacitaciones?
 - a. N/A
16. ¿El organigrama de su empresa es lineal o vertical?
 - a. Lineal.
17. ¿Considera usted que la estructura organizacional de su empresa les permite generar flujos de información y comunicación óptimos?
 - a. No. La cadena de comunicación es interrumpida o se queda en ciertos rangos. No fluye de manera óptima.
 - b. Hay intentos de realizarla, pero en ocasiones es truncada.

Entrevista Director General – Empresa B

1. En su empresa, ¿En qué porcentaje su fuerza laboral cuenta con educación superior o técnica especializada?
 - a. Administrativos 100%
 - b. Operativos, en promedio el 15% cuenta con educación media superior.
2. ¿Cuáles son las mejores prácticas que se han implementado en su empresa en términos de productividad?
 - a. Implementación de sistemas de control de Calidad.
 - b. Sistemas de monitoreo de resultados.
3. ¿Cómo han impactado estas prácticas en términos de productividad?
 - a. Se ha visto mejora en costo por cada unidad de Producto Terminado en el último año.
 - b. Mejor control de inventarios (reducción de gasto por falta de control y trazabilidad).

- c. Mejora en el control de sueldos y salarios y reducción de pérdidas de capital en el mismo.
4. ¿Cuánto personal ha incrementado en cantidad en los últimos 5 años?
 - a. Se ha mantenido.
5. ¿Su empresa cuenta con certificaciones en materia de productividad y calidad?
 - a. Si, solo la de calidad.
6. ¿Qué aspectos considera que son los causantes de una baja productividad de las empresas de manufactura Mexicana (principalmente las Poblanas) en un mundo globalizado?
 - a. Liderazgo débil y sin un sistema de control que permita el monitoreo puntual de actividades y resultados.
 - b. Carencia de estandarización de procesos y sistemas.
7. ¿En qué porcentaje su empresa ha enfocado esfuerzos y recursos en la optimización de procesos para un mejor aprovechamiento de sus recursos tanto materiales como humanos?
 - a. Ha sido poca, casi nula, el foco principal ha sido en la mejora de producto.
8. ¿Su empresa invierte en innovación?
 - a. Muy poco. El foco principal ha sido el producto.
9. En los últimos cinco años, ¿Que tanto se ha invertido en tecnología que ayude a optimizar productos, procesos y productividad de los colaboradores?, ¿Cuál ha sido el beneficio?
 - a. Se ha invertido muy poco, por lo tanto, el beneficio es imperceptible.
10. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en su empresa?
 - a. A nivel gerencial, se incentiva la transmisión de conocimiento, así como la adopción de buenas prácticas.
 - b. A nivel operativo, predomina el autoritario.
11. En su empresa, ¿Existen algún sistema de evaluación de desempeño y confiabilidad de los colaboradores?
 - a. No, existen algunas métricas para determinar los niveles de producción pero el proceso es más rudimentario.
12. ¿En qué porcentaje consideraría que incrementa la productividad de su empresa si se modifica el estilo de liderazgo a uno con un enfoque hacia el empleado?
 - a. Es difícil dar un número pues la empresa lleva muchos años con las mismas prácticas y mucha gente lleva mucho tiempo con nosotros, por lo tanto es un reto cambiar, pero podría ser entre un 20% a un 30%.
 - b.

13. ¿Considera que la capacitación del personal es importante para el incremento de la productividad de los colaboradores?
 - a. Si, es indispensable.
14. ¿Cada cuanto se imparten capacitaciones técnicas especializadas que ayuden a mejorar el desempeño de la fuerza laboral en sus respectivas áreas?
 - a. Solamente se da una capacitación inicial.
15. ¿Qué tan frecuente se hacen esas capacitaciones?
 - a. N/A
16. ¿El organigrama de su empresa es lineal o vertical?
 - a. Vertical.
17. ¿Considera usted que la estructura organizacional de su empresa les permite generar flujos de información y comunicación óptimos?
 - a. No, considero que existen muchas áreas de oportunidad en este aspecto ya que efectivamente, la comunicación es columna vertebral y en muchas ocasiones, la falla en la misma ha provocado errores caros que se podrían haber prevenido con una comunicación eficaz.

Entrevista Gerente de Producción – Empresa B

1. En su empresa, ¿En qué porcentaje su fuerza laboral cuenta con educación superior o técnica especializada?
 - a. Al rededor del 10% tiene bachillerato, el resto, secundaria o primaria.
2. ¿Cuáles son las mejores prácticas que se han implementado en su empresa en términos de productividad?
 - a. Bonos por productividad.
 - b. Se otorgan algunos días de descanso, aunque no sean oficiales.
3. ¿Cómo han impactado estas prácticas en términos de productividad?
 - a. Alrededor de un 35% de mejora en el último año.
4. ¿Cuánto personal ha incrementado en cantidad en los últimos 5 años?
 - a. Se ha mantenido, donde si se ha visto una mejora es en la rotación del personal.
5. ¿Su empresa cuenta con certificaciones en materia de productividad y calidad?
 - a. Si, solo en cuestión de calidad.
6. ¿Qué aspectos considera que son los causantes de una baja productividad de las empresas de manufactura Mexicana (principalmente las Poblanas) en un mundo globalizado?

- a. El clima laboral, mismo que es disparado por el líder de cada sección.
 - b. Falta de sentido de pertenencia por parte del empleado.
 - c. Desapego entre puestos gerenciales con el resto de la plantilla.
 - d. Carencia de una visión y objetivos claros por parte de todo el personal.
7. ¿En qué porcentaje su empresa ha enfocado esfuerzos y recursos en la optimización de procesos para un mejor aprovechamiento de sus recursos tanto materiales como humanos?
 - a. Alrededor de un 25%.
8. ¿Su empresa invierte en innovación?
 - a. Muy poco, principalmente se han enfocado esfuerzos en mantener la calidad de los productos actuales sin comprometer precio y ganancias.
9. En los últimos cinco años, ¿Que tanto se ha invertido en tecnología que ayude a optimizar productos, procesos y productividad de los colaboradores?, ¿Cuál ha sido el beneficio?
 - a. El rededor de un 20 o 25% y ha sido ocupado para la apertura de una línea nueva de producción.
10. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en su empresa?
 - a. Predomina el autoritario, aunque existen algunos puestos gerenciales en donde se observa un poco más el liderazgo donde se predica con el ejemplo y la solidaridad.
11. ¿En qué porcentaje consideraría que incrementa la productividad de su empresa si se modifica el estilo de liderazgo a uno con un enfoque hacia el empleado?
 - a. Considero que sería una mejora importante, alrededor de un 35-40%, dependiendo si la línea de producción involucra procesos manuales o automáticos.
12. En su empresa, ¿Existen algún sistema de evaluación de desempeño y confiabilidad de los colaboradores?
 - a. No formalmente, en producción llevamos algunas métricas que permiten evaluar los niveles y capacidades productivos pero no se enfocan en cada uno de los empleados.
13. ¿Considera que la capacitación del personal es importante para el incremento de la productividad de los colaboradores?
 - a. Si, por supuesto.
14. ¿Cada cuanto se imparten capacitaciones técnicas especializadas que ayuden a mejorar el desempeño de la fuerza laboral en sus respectivas áreas?
 - a. No se aplican, solo se aplican las de nuevo ingreso.
15. ¿Qué tan frecuente se hacen esas capacitaciones?

- a. N/A.
16. ¿El organigrama de su empresa es lineal o vertical?
- a. Vertical.
17. ¿Considera usted que la estructura organizacional de su empresa les permite generar flujos de información y comunicación óptimos?
- a. No mucho, aunque no existen barreras de comunicación, tampoco se incentivan.

Entrevista Gerente de Recursos Humanos – Empresa B

1. En su empresa, ¿En qué porcentaje su fuerza laboral cuenta con educación superior o técnica especializada?
 - a. 10%
2. ¿Cuáles son las mejores prácticas que se han implementado en su empresa en términos de productividad?
 - a. Se procuran bonos de productividad.
 - b. Se dan días de descanso, aunque no sean oficiales.
 - c. Se busca balancear las cargas de trabajo.
 - d. Se da seguimiento con las personas que han disminuido sus niveles de productividad en búsqueda de brindar el apoyo necesario.
3. ¿Cómo han impactado estas prácticas en términos de productividad?
 - a. Alrededor de un 25-30%.
4. ¿Cuánto personal ha incrementado en cantidad en los últimos 5 años?
 - a. Se ha mantenido, no ha incrementado ni disminuido.
5. ¿Su empresa cuenta con certificaciones en materia de productividad y calidad?
 - a. Solo se cuenta con una certificación de calidad y está en proceso.
6. ¿Qué aspectos considera que son los causantes de una baja productividad de las empresas de manufactura Mexicana (principalmente las Poblanas) en un mundo globalizado?
 - a. Trabajo repetitivo y cansado.
 - b. Falta de ergonomía en los procesos.
 - c. Jornadas extendidas, inclusive en fines de semana.
 - d. El personal de nuevo ingreso (los más jóvenes) tienen muchos problemas de autoridad.

7. ¿En qué porcentaje su empresa ha enfocado esfuerzos y recursos en la optimización de procesos para un mejor aprovechamiento de sus recursos tanto materiales como humanos?
 - a. Considero que entre un 15% a un 20%.
8. ¿Su empresa invierte en innovación?
 - a. Principalmente se ha invertido en algunos programas que permitan un mejor control de algunos procesos.
9. En los últimos cinco años, ¿Que tanto se ha invertido en tecnología que ayude a optimizar productos, procesos y productividad de los colaboradores?, ¿Cuál ha sido el beneficio?
 - a. N/A.
10. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en su empresa?
 - a. Principalmente es autoritario, aunque en algunas áreas el liderazgo es un poco más notorio y efectivo.
11. ¿En qué porcentaje consideraría que incrementa la productividad de su empresa si se modifica el estilo de liderazgo a uno con un enfoque hacia el empleado?
 - a. La mejora seguramente sería bastante notoria, probablemente de hasta un 50%.
12. En su empresa, ¿Existen algún sistema de evaluación de desempeño y confiabilidad de los colaboradores?
 - a. Oficialmente no, se lleva un control de horas/días trabajados y producción pasa un reporte de asistencia y de niveles productivos, con eso se calculan todos los parámetros.
13. ¿Considera que la capacitación del personal es importante para el incremento de la productividad de los colaboradores?
 - a. Por supuesto.
14. ¿Cada cuanto se imparten capacitaciones técnicas especializadas que ayuden a mejorar el desempeño de la fuerza laboral en sus respectivas áreas?
 - a. No se imparten capacitaciones especializadas, solo la de nuevo ingreso.
15. ¿Qué tan frecuente se hacen esas capacitaciones?
 - a. N/A.
16. ¿El organigrama de su empresa es lineal o vertical?
 - a. Vertical.
17. ¿Considera usted que la estructura organizacional de su empresa les permite generar flujos de información y comunicación óptimos?

- a. No. Existen muchos problemas de comunicación justamente por la carga laboral que no ha permitido generar el tiempo necesario para dedicarse a implementar flujos definidos.

Entrevista Gerente General – Empresa C

1. En su empresa, ¿En qué porcentaje su fuerza laboral cuenta con educación superior o técnica especializada?
 - a. Máximo secundaria, pocos tienen prepa (30%)
2. ¿Cuáles son las mejores prácticas que se han implementado en su empresa en términos de productividad?
 - a. En proceso de convertirnos en empresa socialmente responsable.
 - b. Programas de reciclaje.
 - c. Manual de riesgos con base en el perfil del puesto.
 - d. Se les proporciona equipo especial a los trabajadores.
 - e. Bonos de productividad con base en metas alcanzables.
3. ¿Cómo han impactado estas prácticas en términos de productividad?
 - a. 66% de mejora en el último año.
4. ¿Cuánto personal ha incrementado en cantidad en los últimos 5 años?
 - a. Se mantiene la misma plantilla, pero la rotación de personal ha disminuido considerablemente.
5. ¿Su empresa cuenta con certificaciones en materia de productividad y calidad?
 - a. No. Se cuentan con certificaciones más enfocadas a RH y socialmente responsable.
6. ¿Qué aspectos considera que son los causantes de una baja productividad de las empresas de manufactura Mexicana (principalmente las Poblanas) en un mundo globalizado?
 - a. Motivación del personal, estado de ánimo del personal.
 - b. Crisis económica.
 - c. Aversión al cambio por parte del empleado.
7. ¿En qué porcentaje su empresa ha enfocado esfuerzos y recursos en la optimización de procesos para un mejor aprovechamiento de sus recursos tanto materiales como humanos?
 - a. 15% - Compra de maquinaria, optimización de procesos, producto.
8. ¿Su empresa invierte en innovación?

- a. Si, Se han fabricado cortadoras, moldes y otras maquinarias aquí mismo.
 - b. Se planea comprar una impresora 3D.
9. En los últimos cinco años, ¿Que tanto se ha invertido en tecnología que ayude a optimizar productos, procesos y productividad de los colaboradores?, ¿Cuál ha sido el beneficio?
 - a. 15-20% del gasto. Se han fabricado cortadoras, moldes y otras maquinarias aquí mismo.
 - b. Se planea comprar una impresora 3D.
10. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en su empresa?
 - a. Transformacional. El líder de cada área siempre tiene en cuenta la opinión de los trabajadores.
11. ¿En qué porcentaje consideraría que incrementa la productividad de su empresa si se modifica el estilo de liderazgo a uno con un enfoque hacia el empleado?
 - a. Si se lleva con más puntualidad, podría incrementar la productividad un 15% - 20% o hasta 40% en algunas áreas.
12. En su empresa, ¿Existen algún sistema de evaluación de desempeño y confiabilidad de los colaboradores?
 - a. Si, solamente el de desempeño, el cual mide los niveles productivos de cada empleado.
13. ¿Considera que la capacitación del personal es importante para el incremento de la productividad de los colaboradores?
 - a. Si, es indispensable.
14. ¿Cada cuanto se imparten capacitaciones técnicas especializadas que ayuden a mejorar el desempeño de la fuerza laboral en sus respectivas áreas?
 - a. No se aplican capacitaciones técnicas especializadas recurrentes. Las únicas que se imparten son cuando se inicia labores y cuando se va a operar una máquina nueva.
15. ¿Qué tan frecuente se hacen esas capacitaciones?
 - a. N/A.
16. ¿El organigrama de su empresa es lineal o vertical?
 - a. Horizontal, balanceado, la comunicación con las diferentes gerencias es abierta.
17. ¿Considera usted que la estructura organizacional de su empresa les permite generar flujos de información y comunicación óptimos?
 - a. No se trabaja con flujos de comunicación preestablecidos / delimitados. La comunicación es de flujo libre, pero entre líderes. Cada líder es el comunicador de decisiones.

Entrevista Gerente de Recursos Humanos – Empresa C

1. En su empresa, ¿En qué porcentaje su fuerza laboral cuenta con educación superior o técnica especializada?
 - a. En la operación, muy pocos tienen prepa (no más del 10%), la mayoría tienen secundaria (alrededor del 70%). Ninguno tiene educación superior ni técnica especializada.
2. ¿Cuáles son las mejores prácticas que se han implementado en su empresa en términos de productividad?
 - a. Capacitaciones - Primeros auxilios, brigadas de protección civil, capacitación inicial de uso de maquinaria.
 - b. Motivación de personal - Rifas, integración de familias, celebración de cumpleaños, posadas, piñatas, énfasis en usos y costumbres culturales, día de muertos libre.
 - c. Se procura incluir a los hijos por medio de actividades en la empresa.
3. ¿Cómo han impactado estas prácticas en términos de productividad?
 - a. Desconozco el dato, pero podría decir que se ha mejorado más de un 50%.
4. ¿Cuánto personal ha incrementado en cantidad en los últimos 5 años?
 - a. Se mantiene la misma plantilla, pero la rotación de personal ha disminuido considerablemente.
5. ¿Su empresa cuenta con certificaciones en materia de productividad y calidad?
 - a. No.
6. ¿Qué aspectos considera que son los causantes de una baja productividad de las empresas de manufactura Mexicana (principalmente las Poblanas) en un mundo globalizado?
 - a. Motivación del personal, estado de ánimo del personal.
 - b. Falta de ubicación del empleado en el puesto laboral indicado.
 - c. Mala actitud por parte del colaborador.
7. ¿En qué porcentaje su empresa ha enfocado esfuerzos y recursos en la optimización de procesos para un mejor aprovechamiento de sus recursos tanto materiales como humanos?
 - a. Desconozco la información.
8. ¿Su empresa invierte en innovación?

- a. Desconozco la información, pero sé que se planean comprar algunos equipos de tecnología para mejorar algunos productos.
9. En los últimos cinco años, ¿Que tanto se ha invertido en tecnología que ayude a optimizar productos, procesos y productividad de los colaboradores?, ¿Cuál ha sido el beneficio?
 - a. Desconozco la información.
10. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en su empresa?
 - a. Transformacional: se procura dar voz a todos los empleados y tomar en cuenta su opinión y postura, tanto laboral como personal.
11. ¿En qué porcentaje consideraría que incrementa la productividad de su empresa si se modifica el estilo de liderazgo a uno con un enfoque hacia el empleado?
 - a. Se tiene que llevar un sistema más controlado, de lograrse, podría aumentar considerablemente.
12. En su empresa, ¿Existen algún sistema de evaluación de desempeño y confiabilidad de los colaboradores?
 - a. Si, el de desempeño. Este se usa para medir los niveles productivos de cada colaborador, calcular las proyecciones de producción y las compensaciones que se les otorgan a los empleados.
13. ¿Considera que la capacitación del personal es importante para el incremento de la productividad de los colaboradores?
 - a. Si es indispensable.
14. ¿Cada cuanto se imparten capacitaciones técnicas especializadas que ayuden a mejorar el desempeño de la fuerza laboral en sus respectivas áreas?
 - a. No se aplican capacitaciones técnicas especializadas recurrentes. Las únicas que se imparten son cuando se inicia labores y cuando se va a operar una máquina nueva.
15. ¿Qué tan frecuente se hacen esas capacitaciones?
 - a. N/A.
16. ¿El organigrama de su empresa es lineal o vertical?
 - a. Horizontal, balanceado, la comunicación con las diferentes gerencias es abierta.
17. ¿Considera usted que la estructura organizacional de su empresa les permite generar flujos de información y comunicación óptimos?
 - a. No se trabaja con flujos de comunicación preestablecidos / delimitados. La comunicación es de flujo libre, pero entre líderes. Cada líder es el comunicador de decisiones.

Entrevista Gerente de Producción – Empresa C

1. En su empresa, ¿En qué porcentaje su fuerza laboral cuenta con educación superior o técnica especializada?
 - a. Ninguno tiene educación superior o técnica especializada. Solo alrededor del 10% tiene bachillerato, el resto, secundaria o primaria.
2. ¿Cuáles son las mejores prácticas que se han implementado en su empresa en términos de productividad?
 - a. Manual de riesgos con base en el perfil del puesto.
 - b. Se les proporciona equipo especial a los trabajadores.
 - c. Bonos de productividad con base en metas alcanzables.
3. ¿Cómo han impactado estas prácticas en términos de productividad?
 - a. Alrededor de un 60% de mejora en el último año.
4. ¿Cuánto personal ha incrementado en cantidad en los últimos 5 años?
 - a. Se mantiene la misma plantilla, pero la rotación de personal ha disminuido considerablemente.
5. ¿Su empresa cuenta con certificaciones en materia de productividad y calidad?
 - a. No.
6. ¿Qué aspectos considera que son los causantes de una baja productividad de las empresas de manufactura Mexicana (principalmente las Poblanas) en un mundo globalizado?
 - a. Motivación del personal, estado de ánimo del personal.
 - b. Aversión al cambio por parte del empleado.
 - c. Falta de ubicación del empleado en el puesto laboral indicado.
 - d. Mala actitud por parte del colaborador.
7. ¿En qué porcentaje su empresa ha enfocado esfuerzos y recursos en la optimización de procesos para un mejor aprovechamiento de sus recursos tanto materiales como humanos?
 - a. Desconozco el porcentaje, pero se ha comprado maquinaria que ha permitido una optimización de procesos y productos. Se han lanzado dos nuevas líneas de productos en los últimos 3 años.
8. ¿Su empresa invierte en innovación?
 - a. Si, Se han fabricado cortadoras, moldes y otras maquinarias aquí mismo.
 - b. Se planea comprar una impresora 3D.
9. En los últimos cinco años, ¿Que tanto se ha invertido en tecnología que ayude a optimizar productos, procesos y productividad de los colaboradores?, ¿Cuál ha sido el beneficio?

- a. El rededor de un 20%. Se han fabricado cortadoras, moldes y otras maquinarias aquí mismo y se planea comprar una impresora 3D.
10. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en su empresa?
- a. Transformacional. Se incentiva que los líderes de cada área tomen en cuenta la opinión de los trabajadores.
11. ¿En qué porcentaje consideraría que incrementa la productividad de su empresa si se modifica el estilo de liderazgo a uno con un enfoque hacia el empleado?
- a. Alrededor de un 30%, dependiendo el área.
12. En su empresa, ¿Existen algún sistema de evaluación de desempeño y confiabilidad de los colaboradores?
- a. Si, solo el de desempeño. Producción realiza un reporte semanal y mensual de los niveles productivos de cada empleado y se pasa a RH, ellos se encargan de realizar los cálculos de las compensaciones de cada colaborador.
13. ¿Considera que la capacitación del personal es importante para el incremento de la productividad de los colaboradores?
- a. Si es indispensable y necesaria.
14. ¿Cada cuanto se imparten capacitaciones técnicas especializadas que ayuden a mejorar el desempeño de la fuerza laboral en sus respectivas áreas?
- a. No se aplican capacitaciones técnicas especializadas recurrentes. Las únicas que se imparten son cuando se inicia labores y cuando se va a operar una máquina nueva.
15. ¿Qué tan frecuente se hacen esas capacitaciones?
- a. N/A.
16. ¿El organigrama de su empresa es lineal o vertical?
- a. Horizontal, balanceado, la comunicación con las diferentes gerencias es abierta.
17. ¿Considera usted que la estructura organizacional de su empresa les permite generar flujos de información y comunicación óptimos?
- a. No se trabaja con flujos de comunicación preestablecidos / delimitados. La comunicación es de flujo libre, pero entre líderes. Cada líder es el comunicador de decisiones.

8.5 Aspectos a considerar en la comunicación

- Estructura de las palabras y frases: Deben ser claras, concisas y precisas. No se debe de utilizar un lenguaje demasiado rebuscado pues se corre el riesgo de que el mensaje no sea entendido. El emisor debe considerar que no todos sus interlocutores poseen el mismo nivel educativo, conocimiento, capacidad de comprensión o vocabulario.
- Coherencia: La selección de las palabras y frases deben ser coherentes con el mensaje que se desea transmitir.
- Uso de palabras rebuscadas: El error más común a la hora de comunicarse de manera educada es utilizar palabras demasiado rebuscadas. El emisor debe evitarlas en la medida de lo posible y ajustar su lenguaje dependiendo de la situación en que se encuentre.
- Evitar palabras excesivas: Este punto va de la mano del uso de palabras rebuscadas. El uso de palabras excesivas puede causar confusión con el interlocutor. El emisor del mensaje debe de buscar las palabras que mejor describan lo que quiere decir con la menor cantidad posible, sin caer en la carencia de ellas.
- Asertividad versus insolencia: El emisor debe de considerar sus niveles de asertividad a la hora de interactuar con otros seres humanos y evitar al máximo caer en la insolencia pues lo único que esta provoca son sentimientos negativos por parte de sus interlocutores que pueden repercutir de muchas maneras negativas no solo entre emisor-receptor sino hasta el resto de la organización.
- Establecer un objetivo desde el inicio: Un error muy común a la hora de comunicarse, principalmente en reuniones de trabajo es iniciar con un objetivo establecido pero desviarse del mismo al involucrar temas de menor relevancia o que no estaban dentro de la agenda a tratar. El objetivo debe ser claro desde un inicio y se debe evitar las desviaciones del tema. Esto convierte a juntas interminables y aburridas en juntas efectivas.
- Tono de voz: El tono de voz es parte del lenguaje no verbal, este transmite las mismas palabras, pero le pueden proporcionar un significado distinto de acuerdo con el contexto en que se desenvuelve. El emisor debe cuidar los tiempos, pausas, subidas y bajadas de tono, así como el énfasis que debe hacer en las palabras clave de su mensaje.
- Contacto visual: Mantener un contacto visual es importante, pero debe hacerse de manera sutil, de lo contrario parecerá retador. El mismo contacto visual debe estar de acuerdo con el contexto y clima de la conversación.

- **Lenguaje corporal:** Al igual que el contacto visual y el tono de voz, la postura que se utiliza a la hora de interactuar transmite un mensaje, es por ello por lo que se debe de cuidar y ser minucioso y cortés a la hora de hacerlo.
- **Vestimenta:** Un aspecto importante que influye en el lenguaje corporal es la vestimenta. Esta debe de ir de acuerdo con el contexto del ambiente laboral y la limpieza y pulcritud son aspectos clave.
- **Escucha activa:** Comunicarse no significa sólo hablar, esa es solo una parte; aprender a escuchar de manera activa le permite al emisor recibir la retroalimentación pertinente por parte de sus interlocutores y de esta forma ajustar su mensaje de acuerdo con la necesidad que se tenga que solucionar o al mensaje que se desee transmitir.
- **Respeto:** Este punto es de suma importancia pues sin respeto, no puede existir una comunicación bidireccional y armoniosa. Tanto emisor como receptor deben de mostrar el mismo grado de respeto para poder transmitir y recibir el o los mensajes de una forma adecuada, armoniosa y fluida.

8.6 Elementos en común entre negociación y venta

- Se tiene que identificar una necesidad principal y un problema secundario relacionado con la primera.
- La parte interesada o la primera en hacer la propuesta de negociación, necesita indagar en experiencias pasadas con productos/soluciones/experiencias similares por su contraparte con la finalidad de encontrar puntos clave de éxito para asimilarlos o de fracaso para solventarlos.
- Se tiene que averiguar las metas y objetivos en común relacionados al objeto de la negociación.
- Dependiendo el caso, es necesario sustentar y respaldar la propuesta de negociación con estándares financieros o datos duros y estadísticas e indagar la disponibilidad de la contraparte de adquirir la solución propuesta.
- Con la finalidad de centrarse en un punto de control en la negociación, la parte iniciadora debe indagar y averiguar aquellos puntos débiles y/o miedos de la contraparte que pudieran detener la negociación, o en su defecto impulsarla.
- Al igual que en la comunicación no verbal, en una negociación la vestimenta es importante, debe estar de acuerdo con la situación y la pulcritud es clave.

- El tono de voz debe de ser adecuado, ir de acuerdo con el ritmo de la conversación y mostrar los sentimientos que se dicen con las palabras que se emiten.
- Se deben formular preguntas clave para indicar si la negociación va por buen camino, o en su defecto para averiguar en qué aspectos se debe pivotear, apretar o aflojar con la finalidad de llegar a un común acuerdo.
- La habilidad de escucha entra en acción a la hora de formular las preguntas, pues no solo recopila la información recibida, sino se analiza detenidamente y se toman decisiones con base en ello.
- Se debe de tener empatía con la o las contrapartes, de lo contrario, las probabilidades de éxito se reducen.
- Se debe de ejecutar técnicas de cierre a lo largo de la negociación, no solo con la finalidad de cerrar exitosamente sino para dejar en claro el objetivo de esta; además, sirve como faro para medir las respuestas de la contraparte y ajustar el diálogo.
- Una vez cerrada la negociación, ya sea satisfactoriamente o no, se debe de dar un seguimiento, con la finalidad de mostrar gratitud a las contrapartes, interés, reciprocidad y respeto.