



## ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

# Análisis de las habilidades socioemocionales (HSE) como estrategias de competitividad en PyMEs restauranteras de Ciudad Juárez, Chihuahua, México

*An analysis of socioemotional abilities (SEA) as competitiveness strategies in restaurant SMEs from Ciudad Juárez, Chihuahua, México*

**Ramón Morales González<sup>1</sup>, Carlos Jesús González Macías<sup>2\*</sup>,  
Jesús Alberto Urrutia de la Garza<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> M. A. Ramón Morales González. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México.

<sup>2\*</sup> Dr. Carlos Jesús González Macías. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2278-8751>

<sup>3</sup> Dr. Jesús Alberto Urrutia de la Garza. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2846-4811>

Historia del artículo. *Recibido: 22 julio 2022; aceptado: 10 octubre 2022.*

Correo electrónico de autor para correspondencia: [r.morales@uacj.mx](mailto:r.morales@uacj.mx),  
\* [cgonzalez@uacj.mx](mailto:cgonzalez@uacj.mx), [jesus.urrutia@uacj.mx](mailto:jesus.urrutia@uacj.mx)

Para Citar este artículo (estilo APA): Morales R, González Macías C.J & Urrutia de la Garza J.A (2022). Análisis de las habilidades socioemocionales (HSE) como estrategias de competitividad en PyMEs restauranteras de Ciudad Juárez, Chihuahua, México. *Transitare* 8(2), pp. 18-43.

## Resumen

Las empresas son influenciadas por diversos factores que generan competitividad. Debido a la naturaleza de la competitividad e importancia del capital humano, se planteó determinar la influencia de las habilidades socioemocionales (HSE) de empresarios en la competitividad de sus PyMEs, convirtiendo esas competencias en promotoras de mejor desempeño empresarial para satisfacción del cliente. Se estudiaron, en las Competencias 360°, prueba P-IPG y grupos focales, tres PyMEs restauranteras en Ciudad Juárez. Los resultados arrojaron que los empresarios que cuentan con HSE desarrollaron mejor sus empresas, mejor clima laboral y crecimiento sostenido, generando competitividad; concluyendo que estas PyMEs restauranteras son casos de éxito debido a las HSE demostradas.

**Términos clave:** Habilidades socioemocionales; Competitividad; PyMEs; Ciudad Juárez.

## Abstract

Businesses are influenced by diverse factors that generate competitiveness. Due to competitiveness' nature and the importance of human capital for the business, it was pursued to determine the influence of socioemotional abilities (SEA) of businessmen in their SME's competitiveness, turning those competencies into better business performance promoters towards client satisfaction. Three restaurateur SMEs from Ciudad Juarez were studied through 360° Competencies, P-IPG test and focal groups. Results show that those businessmen whom possessed SEA developed better their businesses, with better work climate and sustained growth, generating competitiveness; concluding that the those SMEs are success cases due to the demonstrated SEA.

**Keywords:** Socioemotional abilities; Competitiveness; SMEs; Ciudad Juarez

## 1. Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) son parte fundamental que nutre las economías de los países y en México se han convertido en el pilar de la economía (Sánchez, 2018). Son las que forjan competitividad en un país, atraen inversiones y fortalecen industrias, constituyéndose como el grupo predominante de empresas (Hernani y Hamann, 2013).

Dichas empresas cuentan con un número de trabajadores que oscila entre 11 y 250 en total. La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef), referida por Sánchez (2018), afirma que cuentan con una facturación moderada y no disponen de grandes recursos como las empresas de mayor tamaño. La PyME posee distintas características: el capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una “sociedad”; los propietarios dirigen la empresa; y su administración resulta ser, en la gran mayoría de los casos, empírica. Son empresas en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana, y la mediana aspira a ser grande; además, cuentan con ciertas ventajas fiscales, pues en algunos son consideradas causantes menores, debido a sus ventas y utilidades (Logibus, 2018).

A nivel mundial, las PyMEs fueron revalorizadas como unidades productivas a pequeña escala a partir de los años 70, debido especialmente a cambios estructurales como el crecimiento de los servicios. Empezaron a generar riqueza y valor agregado a los intangibles o los activos que, sin ser materiales, son aprovechables y consisten en un recurso controlado por la empresa, de los cuales se espera la generación de beneficios futuros (Delgadillo, 2018). La PyME cobra fuerza como un modelo mucho más modesto que la gran empresa, pero con productos de alta tecnología, tamaño de usuario y al alcance de la mayoría de los consumidores, dominando nuevos mercados en el panorama competitivo de las principales economías, impactando mercados emergentes y penetrando segmentos distintos (Villafuerte, 2003).

En México, existen aproximadamente 4 millones 15 mil empresas, de las cuales, el 99.8% son PyMEs (ProMéxico, 2017). Dos de cada tres PyMEs mexicanas quiebra o muere antes del primer lustro (INEGI, 2018a). En Ciudad Juárez existen, de acuerdo con el Directorio Estadístico de Unidades Económicas del INEGI (2018b), más de 39 mil Pymes.

Y siendo un tipo de empresa vital para el desarrollo de la economía del país, existen gran variedad de obstáculos para su crecimiento, desarrollo y competitividad; entre las que se encuentran: el poco uso de la tecnología, la falta de financiamiento, creación de nuevas políticas y programas de apoyo, y la capacitación de sus empresarios que las crean y dirigen. Toda empresa debe poseer estrategias competitivas que le ayude a salir adelante en la demanda de un entorno globalizado en pro de la competitividad, lo que dará ventaja a la PyME respecto a las demás empresas, basada en la adquisición de aptitudes para lograr mayor productividad, pero esta se ve detenida en su desarrollo debido a la incapacidad del empresario (Álvarez, 2008; OCDE/CEPAL/CAF, 2017). Para ello, se debe formar un conjunto de activos intangibles en la PyME, basado en un capital humano de conocimientos, habilidades, valores, actitudes

y competencias que individual y colectivamente suman considerablemente (Araujo, Barrutia, Hoyos, Landeta e Ibáñez, 2006), desarrollando empresarios provistos de competencias, no sólo aquéllas cognitivas, sino aquellas que no se limitan al contenido y aspecto técnico, que se relacionan con la forma de trabajo y de vincularse, la actitud hacia el trabajo y/o las personas, capacidad de administración y adaptación, apertura al cambio, resolución de conflictos, creatividad, etc.

Estas habilidades representan un factor diferenciador para establecer un ámbito competitivo y productivo dentro de la empresa, tanto en lo individual como en lo colectivo. A pesar de los conocimientos técnicos adquiridos en la formación de los empresarios, dichas habilidades son las que determinan el curso de los resultados. Estas habilidades orientadas a lo socioemocional repercuten en el equilibrio de la persona, pero también de la empresa, permitiéndole al empresario mejorar su desempeño, su capacidad de resiliencia, automotivación y motivación a otros, y manejar la incertidumbre.

### 1.1. El problema

Las PyMEs poseen características intrínsecas de ser empresas familiares y sus empresarios manejan las emociones en función de esa condición. Se caracterizan por poseer una gerencia tradicional, rígida, empírica, poco competitiva y de escasa tendencia a la flexibilidad. El desconocimiento de estos empresarios sobre el tipo de liderazgo adecuado en su empresa repercute en un potencial disminuido, carente de crecimiento personal y empresarial; causando en no pocas ocasiones que la empresa expire en corto o mediano plazo. Para el caso de México, las PyMEs se dividen en tres principales actividades económicas: el comercio, los servicios y la manufactura. INEGI (2018a) advirtió que sólo 7 de cada 10 negocios (de manufactura) llegan a concluir el primer año de vida. Para sectores comerciales y de servicios, el indicador se reduce todavía más: 6 de cada 10. Las PyMEs como principal motor de la economía del país enfrenta obstáculos sociales, económicos y culturales que desembocan en un índice alto de mortandad empresarial. Por lo que es de vital importancia identificar las áreas de oportunidad que afectan su supervivencia y disminuyen su competitividad. Algunos factores que afectan de manera negativa a estas empresas se encuentran la globalización de los mercados, la falta de desarrollo de conocimiento y del capital humano.

Otro problema recae en el personal no calificado, las dificultades de localización e infraestructura y la complejidad para incorporar innovaciones tecnológicas (García, 2004). Asimismo, la devaluación, la inflación, las políticas financieras y fiscales de gobierno, aunado a la corrupción e inseguridad, impactan de manera negativa el desarrollo de las PyMEs; sin embargo, poseen por naturaleza grandes ventajas: mayor flexibilidad y menor burocracia, mayor facilidad para cambiar y adaptación con rapidez y un entorno organizativo más humano (Lawler, 1997).

## 2. Revisión de literatura

### 2.1. Las habilidades socioemocionales (HSE)

Las habilidades socioemocionales (HSE) o como es conocido en diferentes ámbitos, habilidades sociales, involucra la interrelación entre las personas. Las acciones de uno con uno mismo, con los demás y viceversa. Habilidades, representa un cúmulo de conductas aprendidas, mientras que lo social aporta lo impersonal (Torres, 1997). Las HSE forman un vínculo entre el individuo y su ambiente, y el desarrollar éstas representa como resultado tanto la satisfacción personal como impersonal. Wilkinson y Canter (1982) afirman que no es sencillo desarrollar una definición sólida de una conducta socialmente habilidosa, porque depende de un contexto cambiante. Las HSE se concentran dentro de un marco cultural determinado, variando los patrones de comunicación entre culturas existentes y una misma cultura, dependiendo de la educación, la edad, el sexo e, incluso, la clase social. Es una serie de conductas donde un individuo manifiesta adecuadamente ideas, sentimientos, actitudes, opiniones y deseos, respetando lo mismo en los demás, resolviendo problemas inmediatos de una situación y reduciendo los conflictos (Caballo, 2007).

De acuerdo con Caballo (2007), no existe una manera correcta universal de comportarse, sino que se consideran diversos enfoques de acuerdo con la persona. Dos personas distintas interactúan de manera diferente ante una misma situación. El individuo aporta a la situación sus propios valores, capacidad cognitiva, forma de reaccionar e involucrarse propio, creencias y actitudes (Wilkinson y Canter, 1982). Por esto, Caballo (2007) asegura que para llegar a una adecuada noción de conducta socialmente habilidosa es necesario dejar en claro tres componentes en los que se descomponen las HSE: una dimensión conductual (tipo de habilidad), la dimensión personal (variables cognitivas) y la dimensión situacional (el contexto del medioambiente en que se desarrolla).

Existen lagunas respecto a las HSE, debido a una inexistente definición universal, con una variedad de dimensiones que no han quedado establecidas, y unos componentes elegidos de acuerdo con la percepción del investigador (Caballo, 2007). Por consiguiente, el desempeño de una persona con HSE se definiría para algunos autores en función de eficacia en una situación específica, es decir en las consecuencias que derivan del resultado de esa interacción, a lo que Linehan (1984) identifica tres tipos básicos de consecuencias:

1. Eficacia para alcanzar los objetivos de la respuesta (eficacia de objetivos).
2. La eficacia para mantener o mejorar la relación con la otra persona en la interacción (eficacia en la relación).
3. La eficacia para mantener la autoestima de la persona socialmente hábil (eficacia en el respeto a uno mismo).

Así, se considera a las HSE como una conducta que posibilita al individuo a actuar de acuerdo con los intereses más importantes, defenderse sin reactividad, manifestar de manera cómoda sentimientos honestos y ejercer los derechos personales sin negar los derechos de los

demás (Alberti y Emmons, 1978). Existen tres tipos de elementos que constituyen las HSE: conductuales, cognitivos y fisiológicos (Hofstadt, 2005), de los cuales se derivan las expresiones o manifestaciones expresadas en la Tabla 1.

Tabla 1. Elementos constitutivos de las HSE

Componentes	
Conductuales	Expresión facial
	Mirada
	Sonrisas
	Postura
	Orientación
	Distancia física
	Paraverbales (voz, tono, velocidad, etc.)
	Verbales
Cognitivos	Competencias
	Estrategias de codificación y constructos personales
Fisiológicos	Frecuencia cardíaca
	Presión sanguínea
	Flujo sanguíneo
	Respuestas electro-dermales

Fuente: Elaboración propia con base en Hofstadt (2005).

Asimismo, intervienen algunos tipos de comportamientos como la empatía, la cortesía, el autocontrol, el enfoque emocional, la agilidad social, el asertividad, que componen las HSE, y que son trascendentales para autorregularse emocionalmente y vivir en interdependencia con los demás (Patricio, Maia y Bezerra, 2015). Las HSE no forman parte de la personalidad, sino que se entienden como un conjunto de comportamientos adquiridos y aprendidos (Torres, 1997), como: habilidades básicas de interacción social (sonreír, saludar, reír, la amabilidad y la cortesía); habilidades para relacionarse y hacer amistades (cooperar, compartir, ayudar, jugar con otros); habilidades conversacionales (la posibilidad de comunicarse verbalmente con otro u otros, mantener esa conversación y saber cuándo finalizarla); las habilidades que están relacionadas con los sentimientos, emociones, opiniones; habilidades de solución de problemas interpersonales, entre otras. Una conducta socialmente habilidosa o basada en HSE es una capacidad inherente al hombre donde ejecuta una conducta social de intercambio con resultados favorables para ambos implicados (Sanz, 2003).

## 2.2. PyME, una conceptualización

La definición puede ser variable de acuerdo con cada país, aunque generalmente está basada en el número de empleados y activos financieros. Una de las definiciones más utilizadas en el mundo es la acuñada por la Comisión de las Comunidades Europeas (Unión Europea, 2006), que asevera:

La categoría de micro, pequeñas y mediana empresas (Pymes), está formada por empresas con menos de 250 empleados (aunque en los Estados Unidos pueden llegar a los 500), y cuyo volumen de negocio anual no exceda 50 millones de euros, y/o cuyo balance general anual no exceda los 43 millones de euros.

Respecto del alcance de sus operaciones, se enfocan en mercados locales, a diferencia de grandes corporaciones dirigidas a mercados nacionales o internacionales. En operaciones cuenta con una limitada participación en el mercado con relación al resto de las empresas en el sector. Pertenecen a una sola persona o un grupo pequeño de inversionistas. El propietario tiene control absoluto sobre el negocio, aunque su independencia es limitada, en cierto grado, debido a las obligaciones con instituciones financieras. Además, se le considera independiente, por no formar parte de un complejo sistema administrativo, como las sucursales o pequeñas divisiones de grandes consorcios. Son administradas de forma personalizada, de tal forma que los dueños conocen a los trabajadores. Participan en todos los aspectos de la administración y no comparten el proceso de toma de decisiones (Carson, 1990).

La categorización de la PyME como unidad empresarial a nivel mundial, inicia a partir de la década de los 70, debido a los sustanciales cambios de estructura, como el desarrollo de los servicios, desestimándose que únicamente las empresas que producían bienes eran las más importantes, y dándole valor específico a los productos intangibles (servicios), donde incluso el conocimiento se convierte en un elemento para producir riqueza (Valencia, 2010). La empresa familiar correspondería con el inicio de un proceso específico de industrialización, enseguida, las pequeñas empresas hacen a un lado a las familiares, para llegar a las medianas, último eslabón en la evolución, antes del dominio de la gran empresa (Suárez-Villa, 1988).

## 2.3. Competitividad en las PyMEs

La competitividad es analizada en la actualidad desde la investigación formal no sólo por la academia, sino también por las organizaciones. Su importancia se basa en que puede ser analizada desde varios puntos de vista. Existen gran cantidad de definiciones respecto de la competitividad desde la perspectiva de empresa hasta el marco mundial, y viceversa.

Aunque no existe un término o una definición única para competitividad, en un contexto general se define como aquel conjunto compuesto por instituciones, políticas y factores que determinan el nivel productividad que presenta un país (World Economic Forum, 2010), donde el aumento en la productividad permitirá que los ingresos de un país aumenten. Esto a su vez deriva en un escenario de prosperidad para los habitantes, a través de un incremento en la calidad de vida. Porter (1991) afirma que la competitividad de una nación se debe a que



sus empresas son altamente productivas gracias al uso eficiente de sus recursos humanos, naturales y de capital. Porter diseñó el modelo de diamante de competitividad que permite ver las ventajas competitivas de un país con relación con otros, aunque también se puede aplicar en contextos más pequeños como las empresas. Se analizan las condiciones de los factores, de la demanda, estrategia, estructura y rivalidad, así como las industrias relacionadas y de apoyo. De acuerdo con Labarca (2007) competitividad es igual a la posibilidad que tienen sus ciudadanos para alcanzar el nivel de vida elevado y creciente, el cual está determinado por la productividad con la que se utilizan los recursos nacionales, el producto por unidad de trabajo o el capital utilizado.

Dentro de las definiciones de competitividad se localiza la competitividad empresarial, la cual es una parte integrante de la competitividad de los países y, por lo tanto, no debe ser excluyente. Abdel y Romo (2004) aseguran que la competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de organización y producción, con relación con el de sus rivales en un mercado específico, considerando el precio y calidad del producto final. Flores y González (2009) afirman con que el éxito empresarial descansa en la capacidad organizativa de anticiparse y reaccionar a las exigencias de los mercados, por lo que un factor clave de dicho éxito es la flexibilidad, entendida como la capacidad del empresario de adaptarse de manera rápida a los cambios que demanda el mercado. Gran cantidad de factores inciden de manera directa o indirecta en el nivel de competitividad de una empresa: el nivel educativo, infraestructura, sofisticación del mercado de productos, la cultura empresarial, la eficiencia de las instituciones y el medio ambiente (Suñol, 2006), afirmando que la competitividad sistémica se basa en tres pilares:

- a) Desarrollo de sistemas de innovación que aceleren la acumulación de capacidad tecnológica;
- b) el apoyo a la diversificación y la creación de encadenamientos productivos y,
- c) la provisión de servicios de infraestructura de calidad.

De acuerdo con Cabrera-Martínez, López-López y Méndez (2011), los indicadores de competitividad empresarial de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) son:

- La exitosa administración de los flujos de producción y de inventarios en materia prima y componentes.
- La integración exitosa de planeación de mercado, actividades de investigación y desarrollo, diseño, ingeniería y manufactura. El proceso de innovación es uno de los principales pilares para sustentar competitividad y el desarrollo económico, las patentes y otras formas de protección industrial e intelectual, juegan un papel decisivo en el crecimiento.
- La capacidad de combinar I+D (investigación y desarrollo) interna con I+D realizada en la academia, centros de investigación y empresas.



- La capacidad de incorporar cambios en la demanda y la evolución de los mercados, así como la generación de un ambiente propicio para los negocios, es un factor importante para la prosperidad económica, la competitividad y el crecimiento.
- Fomento de los programas productivos mediante esquemas que facilitan una mayor integración, y asociaciones entre las empresas. Establecimiento de esquemas en los cuales se permita el desarrollo entre proveedores y distribuidores dentro de la cadena de valor.

Existe un consenso en habilidades específicas que deben ser adquiridas, y en cómo y cuándo deben de ser enseñadas, de acuerdo con el documento escrito por Guerra, Modecki y Cunningham (2014). El texto de nombre *Desarrollando las habilidades socioemocionales para el mercado laboral: el modelo práctico*, concluye que los empleados con HSE desarrolladas, contribuyen al desarrollo de la empresa.

#### 2.4. Habilidades socioemocionales como factor de la competitividad

Al mejorar las habilidades personales y el clima organizacional se mejora la gestión y el comportamiento organizacional, para lo que existen diversos factores como lo plantea Robbins (2013), que van desde el liderazgo hasta las prácticas de dirección que influyen las respuestas de quienes trabajan ahí. El desarrollo de habilidades, como lo establece la Inteligencia Emocional en la Empresa (Goleman, 1998), se ha convertido en una pieza medular de cualquier campo, sobre todo el empresarial, debido a:

- a) La existencia de modelos de cultura organizacional débiles, en los que hay una baja interconexión entre los trabajadores y la misma (falta de identidad), que genera un bajo sentido de pertenencia del individuo hacia la organización.
- b) Los conflictos entre empleados y líderes a nivel comunicacional y operativo.
- c) La necesidad de conseguir una motivación real en el trabajo en equipo y en el liderazgo de grupos.
- d) Los cambios producidos en las relaciones con los clientes y la necesidad de diferenciarse mediante servicios.

Las insuficiencias, el impulso y los incentivos se configuran como tres acciones básicas de la gestión empresarial, para competir. La productividad y la competitividad representan catalizadores para el crecimiento y mantenimiento de una empresa, que son influenciados directamente por el liderazgo de quién la dirige. El liderazgo representa en encausar los esfuerzos, crear el ambiente de armonía. Motivar a sus integrantes para que éstos aprendan nuevas habilidades, encaminándose a una cultura de innovación, que provoque la competitividad.

Porter (1996) señala que la productividad y la competitividad no es sinónimo de emplear estrategias de organización, planeación, control y dirección de la estructura tradicional de administración, insuficientes para detonar la creación de ventajas competitivas. Se requiere implementar otras herramientas como velocidad e innovación, calidad y costos. Bateman y Snell (2002) y Porter (1996) afirman que estas prácticas han facilitado el logro de la competitividad de forma que se puedan sostener mucho más en el contexto de un mercado y ambiente

global que así lo demanda. La integración de aspectos emocionales y comunicacionales (HSE) le permiten al líder generar competencias como la comunicación efectiva, la innovación permanente, el trabajo en equipo, el liderazgo y la disposición de los empleados, dejando posturas anteriores, para hacer más competitiva a la empresa y fortalecerla.

## 2.5. Habilidades gerenciales para potenciar la competitividad

La PyME no encuentra recursos materiales en grandes cantidades: por lo tanto, los capitales humano y organizacional se convierten en las mejores herramientas para generar ventajas competitivas dentro de la empresa. El entrenamiento forma parte de la concepción del capital humano, así como el juicio, la inteligencia, las relaciones y otros. El capital humano es una característica inherente a los individuos y el capital organizacional es atribuido a la colectividad de estos. Representa la estructura, las formas, los sistemas de planeación (formales e informales); las relaciones, la cultura entre los grupos dentro de la organización y con el ambiente (Barney, 2002). Los propietarios de las PyMEs deberían planificar, controlar, organizar, dirigir; sin embargo, dedican el tiempo a otras actividades que representan una mayor comunicación oral (Covey, 1999). Tal es el nivel de importancia de las actividades y habilidades gerenciales que se presentan como los elementos que marcan una diferencia de los sectores de la actividad económica.

Las características del emprendedor, dirigente, empresario o líder, deben ser la innovación y la creatividad; la tolerancia al riesgo y las habilidades gerenciales. De las habilidades gerenciales con características muy específicas como la percepción, capacidad de realizar funciones varias, autonomía, autoeficacia y orientación al logro. En este sentido se asume que los emprendedores o propietarios de Pymes que tengan una amplia capacidad tendrán mayores herramientas para enfrentar las dificultades, los tropiezos, los fracasos. El desafío se manifiesta en la educación y entrenamiento de los individuos capaces de gestar emprendimiento que implicará riesgos y los pueda asumir de manera moderada y calculada. La capacitación en aspectos y competencias duras no son suficientes para el desarrollo de un emprendedor (Sanabria, Ortiz y Morales, 2015). Se consideran así las siguientes habilidades como formación de un emprendedor:

- Técnicas (comunicación oral y escrita; trabajo en red),
- de gestión empresarial (planeación y conocimientos técnicos),
- y personales (asumir riesgos, innovación y constancia).

Las HSE tienen una injerencia directa en el aprendizaje organizacional. La habilidad para la gestión de emociones de los líderes, empresarios y emprendedores se convierten en un elemento que se integra en ese proceso de aprendizaje. Las emociones guían el comportamiento y a tomar las mejores decisiones. El hecho de enfrentarse a diferentes escenarios y situaciones durante la gestión y función directiva. Asimismo, ha provocado que los investigadores comiencen por concretar perfiles relacionados con las HSE y personales que deriven en una mejor adaptación y asimilación a los cambios. Existe una estrecha relación entre las HSE, el

desarrollo personal, el desempeño profesional, y una directriz eficiente en las instituciones u organizaciones, pues se convierten en una parte crítica para desempeñarse de manera efectiva en el ámbito profesional (Cherniss, 2000; Wong y Law, 2002). Por ende, los programas de formación cobran mayor relevancia dentro de las empresas, lo que ayuda a incentivar el desarrollo personal, profesional, la calidad del ambiente organizacional, la calidad de vida del empleo, la competitividad de la empresa y el liderazgo efectivo. La capacidad e inteligencia emocional de los propietarios influye directamente en sobre el aprendizaje organizacional; Singh (2007) y Weisinger (2003) explican cómo la habilidad para la gestión de emociones del propietario lo ayudará a superar los momentos de tensión en su proceso de aprendizaje, pues el uso inteligente de las emociones provoca que sus mismas emociones guíe su comportamiento, y a pensar de manera en que mejoren los resultados.

La inteligencia social (después como habilidad socioemocional) depende de la capacidad para comprender las emociones propias y las de los demás (Gardner, 1983). De ahí se añadieron la regulación (emocional) y el uso de las emociones con un objetivo específico, y la posibilidad de potenciar el crecimiento intelectual (Mayer y Salovey, 1997). Goleman (2003) asevera que la educación emocional en la empresa genera un impacto, pues el estilo emocional del líder afecta el clima emocional de sus dirigidos, porque si el clima propuesto por el empresario es positivo, los beneficios serán mayores pues los empleados dan lo mejor de sí mismos; pero, si, por el contrario, son maltratados por su jefe, se limitan a cumplir estrictamente con su función, sin que su desempeño alcance un nivel óptimo, lo que resulta perjudicial para la empresa.

Los propietarios de las PyMEs más positivos resultan ser más inspiradores porque saben cómo compartir los valores con sus empleados para que éstos encuentren en su trabajo y la labor que realizan, algo muy significativo que los lleve a desempeñarse mejor. Influirá directamente en la cuenta de sus beneficios, pues aumenta la productividad y la competitividad. Estados mentales positivos de estos influyen en el clima de la empresa, porque se ve influenciada la toma de decisiones. La capacidad de autorregulación, gestión y conocimiento de las emociones fortalece el liderazgo ecuánime, sin provocar estados de intranquilidad en el ambiente y entorno laboral; permite que las decisiones sean tomadas con mayor claridad, analizadas y consensuadas de manera prudente. Además, la distancia de poder se acorta y existe, aunque con respeto, una aproximación saludable con el entorno laboral.

## 2.6. Competencias y evaluación 360°

Las organizaciones tienen como estrategia y reto mantener en enfoque al talento humano y orientado a un objetivo específico donde se encuentre todavía más capacitado para tener un efecto productivo dentro de la empresa. Una de las formas que se utilizan en la actualidad es la evaluación por competencias que ayudan a medir el desempeño de los colaboradores, lo que deriva en ventajas para la organización, pues le permite organizar y estructurar planes de capacitación específicos y efectivos. El éxito de una organización es derivado del desempeño

de las personas, lo que permite la toma de decisiones y el emprendimiento de acciones encaminadas a tener mejores resultados y generar productividad en la organización (Pérez, 2015).

Pérez (2015) asegura que una forma de llevar a cabo la gestión y evaluación del desempeño es a través de la herramienta 360°, que considera una evaluación integral para medir las competencias de los trabajadores de una empresa, está basada en las relaciones que tiene el empresario, directivo, colaborador o empleado, que hace a la retroalimentación el factor clave para su evaluación, tanto lo individual, los equipos y las organizaciones a las que pertenecen. Está basada en el comportamiento y habilidades que posee el integrante de un equipo de trabajo, en el ámbito laboral, lo que permite identificar las fortalezas que posee la persona que es evaluada al desempeñar sus funciones y llevar a cabo sus actividades con el fin de reforzar las que ya posee y detectar las áreas de oportunidad en que puede trabajar de manera personal, grupal u organizacional (Pérez, 2015).

## 2.7. El contexto

La frontera norte es una región de naturaleza heterogénea, que posee un crecimiento muy particular, mucho más acelerado debido al desarrollo y de cooperación que cuenta con la ciudad de El Paso, Texas, en los Estados Unidos. Las Pymes en Ciudad Juárez no pueden permanecer fuera de su contexto, ya que forman parte de éste. Heras, Ortiz y Montiel (2014) afirman que las PyMEs en Ciudad Juárez han tenido un desarrollo y apoyo económico que les ha permitido incubarse para después emerger; sin embargo, también se establecen algunos problemas de operación, pero sobre todo en la parte de planeación y capacitación tanto del personal, pero principalmente de los emprendedores, líderes y altos mandos de este tipo de empresas en la frontera.

En 2015, Chihuahua contaba con 3,556,574 habitantes, donde Ciudad Juárez ocupaba el lugar número uno en número de habitantes en el Estado de Chihuahua con 1,391,180 de la población registrada, de acuerdo con cifras oficiales proporcionadas por el INEGI (2018b), lo que representa el 39.1% de la población total del estado. Heras, Ortiz y Montiel (2014) manifiestan que las PyMEs en Ciudad Juárez tienen ciertas ventajas en lo que respecta a la disponibilidad de factores para alcanzar las economías de aglomeración, como infraestructura, recursos económicos, centros de investigación, y recursos humanos, lo que se considera un marco contextual muy propicio para reducir los costos de operación.

El Diario Oficial de la Federación (2013) publicó la estratificación de empresas (ver Tabla 2), que muestra la clasificación de las empresas en México de acuerdo con el número de empleados y el número de ventas anuales en millones de pesos.

Tabla 2. Estratificación de empresas

		Sector		
		Industria	Comercio	Servicios
Micro	Personal	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 10
	Ventas anuales (mdp)	Hasta \$4	Hasta \$4	Hasta \$4
	Tope máximo combinado*	4.6	4.6	4.6
Pequeña	Personal	De 11 a 50	De 11 a 50	De 11 a 50
	Ventas anuales (mdp)	Desde \$4.01 hasta \$100	Desde \$4.01 hasta \$100	Desde \$4.01 hasta \$100
	Tope máximo combinado*	95	93	95
Mediana	Personal	De 51 a 250	De 51 a 250	De 51 a 250
	Ventas anuales (mdp)	Desde \$100.1 hasta \$250	Desde \$100.1 hasta \$250	Desde \$100.1 hasta \$250
	Tope máximo combinado*	250	235	235

\* Trabajadores x 10% + Ventas anuales x 90%

Fuente: Elaboración propia con base en Diario Oficial de la Federación (2013).

El 80% por ciento de las PyMEs fracasa antes de los cinco años, y el 90% no llega ni a los cinco años (Soriano, 2011). El alto índice de fracasos tiene dos vertientes. Por un lado, las fuerzas externas a las empresas. Las fuerzas que actúan en el entorno político, económico y social. Soriano (2011) refiere que otros factores atribuibles al fracaso de las Pymes son los escasos programas de apoyo por parte del Gobierno. Pocas fuentes de financiamiento, excesivos controles gubernamentales, altas tasas que se imponen y otros. Sin embargo, existen otras causas que tienen que ver con la parte interna de la Pyme, que tienen que ver con la producción, la venta, la distribución y la operación. Falta de planificación, problemas de control y problemas en la gestión.

Morales (2011) afirma que el 65% de las PyMEs desaparecen durante los dos primeros años de existencia. El 50% por ciento sucumben durante el primer año, y el 30%, en el segundo. Sólo el 10% sobrevive la primera década de existencia. Esta tasa de mortalidad de Pymes en México refiere entonces que sólo 10 de cada 100 de creación reciente tienen posibilidades de consolidación al décimo año de operación. La alta mortalidad de las empresas se debe a la carente capacitación adecuada y oportuna, donde el 66% que desaparecen dentro de la primera década también se ve influido por el desconocimiento del mercado, de los competidores, del tipo de producto requerido, de las habilidades para vender, factores con un bajo perfil innovador (Morales, 2011). De acuerdo con el INEGI (2018b) y Pymes.org (2016), en Ciudad Juárez existían 39,999 PyMEs e indicando que existen 307 establecimientos del Sector Servicios que se dedican a la preparación de alimentos y bebidas.

A pesar de que los empresarios consideran la capacitación como vital, para el desarrollo de su negocio, el estudio realizado por Heras, Ortiz y Montiel (2014) manifestó una baja y desarticulada capacitación del personal. No se realiza mediante un programa establecido, desde la

directriz, la planeación y la operación no se fijan metas específicas acerca de las necesidades en ese renglón, ni basadas en un programa de evaluación y desempeño. Las empresas en Ciudad Juárez no tienen planes definidos de capacitación, estos se realizan de manera aleatoria y no como parte de plan diseñado con base en las necesidades del personal. Así mismo, Heras, Ortiz y Montiel (2014) revelan que el liderazgo que se presenta en estas empresas es autocrático, debido a que los gerentes o directores son los únicos propietarios de la empresa y administran a su manera, y de acuerdo con su experiencia. Ahí es donde se basa esta investigación donde el empresario local influye tanto en las decisiones como en la operación de manera directa.

#### 4. Estrategias metodológicas o materiales y métodos

El presente estudio utilizó una metodología de corte mixto recopilando, analizando e integrando datos cuantitativos y cualitativos (Creswell y Plano, 2011). Los métodos mixtos se utilizan para realizar inferencias, suma de toda la información que se recaba, lo que deriva en un entendimiento más amplio del fenómeno que se estudia (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008). Se pretende determinar cómo influyen las HSE de los líderes, empresarios y emprendedores, en la competitividad de las PyMEs que dirigen.

Este estudio se realiza en Ciudad Juárez, en el cual se utilizó un tipo de muestreo por conveniencia, debido a que se seleccionaron los sujetos de estudio con base en su acceso, disponibilidad y proximidad (Kinnear y Taylor, 1998). La muestra se tomó de tres PyMEs de la industria de servicios de elaboración de alimentos y bebidas (empresas A, B y C), con un número de empleados de 11 a 50, sus propietarios y directivos, así como los colaboradores alrededor de la misma y los clientes que acuden a los establecimientos sujetos de estudio. Para la selección de la muestra se consideraron las siguientes características:

- Empresario local, propietario que toma decisiones y participa en la operación.
- Tomador de decisiones y operadores.
- Directivos o CEO's.
- Gerentes o personas con responsabilidad gerencial de nivel alto.
- Equipos de trabajo que tienen contacto con los directivos, gerentes o responsables de área.
- Clientes que acuden a estos establecimientos.

Se utilizó como principal herramienta la evaluación de Competencias 360°, que conlleva un contexto completamente administrativo. Mide el desempeño del personal, las competencias, lo que ayuda los empresarios o dirigentes a tener asertividad respecto de los programas de capacitación y desarrollo que deben implementar. Competencias 360° brinda una perspectiva lo más cercana posible a la realidad objetiva respecto de su desempeño, su comportamiento o los dos. Uno de los objetivos principales de Competencias 360° es el desarrollo de las personas, así como detectar las áreas de oportunidad tanto de quienes son evaluados como de la organización en general. Está diseñada con base en los comportamientos que se esperan en lo personal y como organización. De ese modo se acotan los comportamientos necesarios



para lograr los objetivos particulares de la empresa, a la par de ayudar en el desarrollo personal de los integrantes del equipo, iniciando con los que toman decisiones, quienes tienen responsabilidades gerenciales y quienes cuentan con grupos de personas al cargo.

La particularidad de esta prueba es que no termina cuando se presentan los resultados ni se realiza el análisis. El sujeto de evaluación deberá incorporar y comprender el alcance de los resultados, aceptar estos para luego reflexionar y llevar a cabo acciones específicas para mejorar las áreas que así lo requieran. La organización no cuenta con logros obtenidos si no se implementan planes de intervención o acción para desarrollar las competencias o habilidades, en este caso, socioemocionales. Los ítems que se evaluaron son:

- *Conciencia de sí mismo.* Muestra un balance y una perspectiva honesta sobre su personalidad, y cuenta con habilidad para interactuar con los demás de manera franca y confiable.
- *Efectividad personal.* Tiene habilidad para manejar la carga de trabajo de manera eficiente, terminar el trabajo antes de las fechas límites, está involucrado con las metas, se enfoca en los detalles y planes para cumplir con los objetivos.
- *Fortaleza interior.* Es capaz de adaptarse fácilmente a los cambios y nuevas condiciones con el fin de poder interactuar en diversos entornos.
- *Cuidado de otros.* Tiene la capacidad de identificarse y comprender los sentimientos o dificultades de otra persona y conectarlas con sus propias emociones y acciones.
- *Inclusión.* Involucrar a todos los del grupo en la toma de decisiones generando desempeño, inspirando confianza y respeto. Tiene un sentimiento o actitud de admiración hacia alguien o algo. Valora a otras personas y deja que actúen de manera única para el logro de un mayor rendimiento.
- *Comunicación efectiva.* Transmite y recibe mensajes claramente (retroalimentación, opiniones, etc. Comunicación escrita/verbal, etc.) satisfaciendo las necesidades de todas las partes.
- *Desarrollo de otros.* Ayuda a otros a crecer personal y profesionalmente, invirtiendo tiempo y energía para lograrlo. Toma la responsabilidad personal de mentor y entrenador y es entusiasta para ver a otros crecer y tener éxito.
- *Enfoque de objetivos.* Identifica clientes clave, trabajando para entender sus requerimientos y preocupaciones con el fin de generar asociaciones valiosas.
- *Pensamiento analítico.* Utilizar el conocimiento técnico/experiencia de manera eficaz para analizar la información y las situaciones para tomar decisiones efectivas. Está listo para cambiar su propia opinión.
- *Innovación.* Piensa fuera de la caja desafiando la sabiduría convencional. Permite la creación de nuevas soluciones para los desafíos actuales o un nuevo enfoque a situaciones antiguas.
- *Compromiso con los resultados.* Sabe qué resultados son importantes y concentra los recursos para lograrlos.



Como herramienta secundaria se utilizó la prueba P-IPG (Gordon, 2011), que trata de conjuntar una serie de características, para definir el cómo es y la existencia de elementos propios de una persona. Con el apoyo de un especialista de la salud mental, se aplicaron las pruebas Perfil-Inventario de la Personalidad de Gordon (P-IPG) que mide los rasgos estables de la personalidad y un factor de autoestima relacionados con la adaptación y la eficiencia del sujeto en situaciones laborales, en este caso de los empresarios, líderes o emprendedores. Las características del instrumento es que en conjunto mide ocho aspectos de la personalidad, relacionados con las HSE, como:

- *Ascendencia.* Se relaciona con individuos verbalmente dominantes, que participan de manera activa, con seguridad tanto en sus grupos como en sus relaciones. Una puntuación baja en este aspecto denota pasividad, poca iniciativa y desconfianza de sí mismo.
- *Responsabilidad.* Perseverancia en las tareas asignadas, confiabilidad y tenacidad. En el aspecto bajo, irresponsabilidad, inestabilidad y poca perseverancia.
- *Estabilidad emocional.* Sujetos con alta estabilidad emocional, libres de preocupaciones, tensión, nervios y ansiedad. En puntuación baja denota nerviosismo, hipersensibilidad, poca tolerancia a la frustración, poca autorregulación emocional y ansiedad exacerbada.
- *Sociabilidad.* Sujetos que gustan de laborar con otros, hacer equipo. Tendencia a la baja sociabilidad y trabajo de conjunto; restricción de contacto o relaciones sociales.
- *Cautela.* Personas cuidadosas en la toma de decisiones, que no corre ningún riesgo ni permite el azar. En puntuación baja, sujetos que toman riesgos a partir de buscar emociones; precipitación a la hora de decidir.
- *Originalidad.* En la perspectiva alta, sujetos que gustan de trabajar con problemas complejos, que no temen al conflicto ni a la resolución de problemas. Les gusta plantearse ideas innovadoras para problemas comunes. Si es bajo, son sujetos que huyen de los conflictos y los problemas difíciles. No adquieren nuevos conocimientos ni nada que los ayude a reflexionar.
- *Relaciones personales.* Sujetos que tienen confianza y fe en la gente. Tolerancia, paciencia y comprensión. En puntuación baja, desconfianza y poca fe en personas, una amplia crítica de los demás. Tienden a enojarse de manera regular, por lo que hacen los demás.
- *Vigor.* Sujetos que poseen energía y vitalidad, y cumplen con muchas más tareas que las personas promedio. Por el contrario, si la puntuación es baja, son personas de baja vitalidad y energía, lentas, que se sitúan debajo de la media de productividad y rendimiento, además de cansarse fácilmente.

Finalmente, se realizó un grupo focal donde un grupo de personas que fueron seleccionadas y convocadas con el propósito de discutir y comentar, desde su perspectiva personal el tema (Powell, Single y Lloyd, 1996) para construir un consenso y definir cómo fueron influenciadas las actividades y el desempeño profesional, por las HSE. Se plantearon situaciones en las que se ven involucradas las HSE dentro del contexto de desempeño profesional. Una vez especificadas las HSE a evaluar, se plantearon las siguientes situaciones:

1. Cuando tu jefe llega molesto por alguna situación externa al trabajo, ¿cómo se conduce contigo? ¿cuál es tu sentir y cómo esto influye en tu desempeño?
2. Si tienes algún problema personal y lo abordas con tus supervisores, ¿cuál es la respuesta que tienes de ellos y cómo te desempeñas profesionalmente después de habérselo manifestado y con la respuesta que obtuviste?
3. ¿Cómo es la relación entre el capital humano que labora en esta empresa y cómo eso influye te lleva a conducirte con los clientes?
4. ¿Te sientes tomado en cuenta por tus supervisores y/o patrones en sugerencias y capacitaciones?
5. ¿Qué te transmiten el empresario y directivos de la empresa y cómo eso influye en tu desempeño con colaboradores y clientes?

Además, se realizó una encuesta en la búsqueda de confirmar que las empresas A, B y C cuentan con competitividad basada en el desempeño de su capital humano. Esta muestra representativa de sujetos se llevó a cabo en el contexto cotidiano utilizando los procedimientos estandarizados de interrogar con el fin de obtener una medición cuantitativa de una variedad de características objetivas de la población (García, 1993). La encuesta impresa de salida se utilizó para medir la percepción del cliente y su satisfacción con el servicio. Se pidió el sexo, el rango de edad, la frecuencia con la que visita a la empresa y la evaluación de criterios específicos relacionados con la satisfacción en el servicio, la atención, la empatía y satisfacción general con el restaurante.

## 5. Resultados y discusión

### Competencias 360°

La evaluación Competencias 360° arrojó una alta incidencia en los ítems referentes a las habilidades gerenciales relacionadas con las HSE, lo que determina la influencia que estas ejercen en el desempeño de la organización como ente. Como plantea Robbins (2013), al mejorar las habilidades personales y el clima organizacional, se mejora la gestión y el comportamiento organizacional; diversos factores que van desde el liderazgo hasta las prácticas de dirección influyen en las respuestas de quienes trabajan ahí. Suñol (2006) asegura, asimismo, que gran cantidad de factores inciden de manera directa o indirecta en el nivel de competitividad de una empresa, entre ellos la cultura empresarial. El ideal es que el empresario y/o directivo posea cualidades en las que influyan en sus dirigidos, de tal manera que éstos lo sigan y cumplan las metas definidas por cada organización (Robbins y Coulter, 2005).

Por ejemplo, en la empresa A, el propietario fue visto de una manera positiva por sus más cercanos colaboradores. Dentro de los aspectos orientados a las HSE, como Conciencia de sí mismo él se percibió de regular a bueno, mientras que el entorno lo calificó alto. Los directivos de esta misma empresa mostraron también una autoevaluación y una evaluación alta, lo que los hace, personas francas y confiables, que sabe conducirse con respeto. La empresa B también fue considerada alta en sus calificaciones en la conciencia sobre sí mismos, cercano a

una de las cualidades más amplias tanto de propietario como de los directivos. En empresa C, la Conciencia sobre sí mismos destacó en la percepción tanto propia, como de quienes están alrededor de ellos. Se consideró la más alta de las tres empresas.

En Fortaleza interior, el empresario A se calificó con un alto porcentaje, mientras que los directivos también obtuvieron altas calificaciones en este renglón, lo que refiere que en ambas evaluaciones señala que son capaces de adaptarse a cambios y nuevos entornos. Mismo caso en la empresa B, que presentó un nivel similar, con una alta incidencia para la adaptación, mientras que la C todavía fueron mucho más altas las calificaciones presentadas en las evaluaciones.

La Conciencia sobre otros, que califica el hecho de ser capaz de identificarse y comprender los sentimientos o dificultades de otra persona y conectarlas con sus propias emociones y acciones, fue considerado como uno de los aspectos más importantes para el empresario y directivos, la percepción directiva implicó una paridad y concuerdan los resultados en lo que respecta a las tres empresas sujetas de evaluación.

La Inclusión en las que involucran a sus más cercanos colaboradores en la toma de decisiones, que brinda confianza y respeto, da valor a las personas y permite que actúen de manera única para obtener un mayor rendimiento, empresarios y directivos de las tres empresas afirmaron contar con esta competencia desarrollada, que fue avalada por la percepción del entorno que calificó en un rango alto esa habilidad.

Misma situación en el Desarrollo de otros, donde el empresario y los directivos ayudan a otros a crecer personal y profesionalmente; invierten tiempo en sus colaboradores, toman responsabilidades de mentoría tanto en lo personal como en lo profesional, de ver crecer a otros y que tengan éxito. El propietario y directivos de las empresas A, B y C, y su entorno, encontraron esta habilidad desarrollada con porcentajes altos, destacando la última de estas.

La creatividad e innovación, considerada como uno de las más importante HSE en el desempeño laboral, se estableció arriba del 90 por ciento en los tres casos, tanto de empresarios como de directivos, lo que indica que piensan fuera de la caja, desafía la sabiduría convencional, genera nuevas y creativas soluciones para los desafíos de la empresa y como equipo, o plantea nuevos enfoques, como lo plantea Weisinger (2003), quien destacó que el uso inteligente de las emociones, de forma intencional provoca que nuestras mismas emociones guíen nuestro comportamiento, y a pensar de manera en que mejoren nuestros resultados, por lo que existe una influencia directa del desarrollo de habilidades socioemocionales de los empresarios, líderes y emprendedores, y la competitividad de sus Pymes.

## El P-IPG

El P-IPG nos arrojó que tanto empresarios como directivos toman un papel activo en las decisiones de la empresa, son seguros e independientes, son capaces de perseverar en los trabajos asignados, son determinados, tenaces y confiables. La mayoría presenta una estabilidad emocional, libre de preocupaciones, tensiones y ansiedades; arriba de la mitad resultó sociable, les gusta trabajar con otros y estar con ellos. Consideran las situaciones antes de tomar una de-

cisión, por lo que no toman riesgos innecesarios. Más de la mitad gusta de trabajar con situaciones complejas que les demandan aplicar su intelecto, piensan en ideas nuevas para resolver problemas actuales y futuros, además de reflexionar sobre cuestionamientos y discusiones. Confían en su gente, son comprensivos, pacientes, tolerantes y tienen fe en sus colaboradores. Finalmente existe una alta incidencia en la energía y vitalidad, son capaces de realizar por encima de la persona promedio, se mueven con rapidez y trabajan de la misma manera.

### **Focus group**

El grupo focal arrojó ideas en su mayoría convergentes respecto de las HSE de los empresarios y directivos (ver Tabla 3). En un primer punto, los colaboradores de las empresas A, B y C aseguraron haber encontrado autorregulación emocional de quienes lideran la organización. Afirman sentirse cómodos, con confianza de desempeñarse sin ninguna restricción, ante una situación donde el empresario o directivo arribe con un problema personal, pero que no lo involucra con el desarrollo de actividades dentro de la empresa, lo que denota una pertinencia.

Asimismo, resultaron ser empáticos, comprensivos, con capacidad de escucha en el momento en que alguno de estos colaboradores entrevistados los abordó con alguna situación personal, lo que deriva en tener la facultad de desempeñarse mejor, generar un sentido de pertenencia. La capacidad de escucha y atención provoca que el colaborador se sienta tomado en cuenta, con una relevancia alta y considerado por quienes los dirigen. El clima organizacional fue considerado propicio; arguyen que empresarios y directivos generan un ambiente de compañerismo, confianza y un liderazgo que los lleva a cumplir los objetivos de la empresa, en un ambiente más de colaboración que de competencia, sintiéndose incluidos. House, Aditya y Wright (1997) definieron al liderazgo como esa capacidad de un individuo para influenciar, motivar, y contribuirles a la eficacia y el éxito dentro de una organización, contando con características como el carisma, la consideración individualizada, la estimulación intelectual, la recompensa contingente y la administración por excepción (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996). Kuratko (2007) por su parte destacó que a partir del liderazgo y las diferentes capacidades y habilidades como la administración, la innovación, la competitividad y productividad que se genera alrededor de los emprendedores, se potencia el factor económico. Las HSE son una base para desempeñarse de manera efectiva en el ámbito profesional (Cherniss, 2000). Weisinger (2003) asegura que el adecuado uso de las emociones, de forma intencional, provoca que guíen el comportamiento del individuo e influye en pensar de manera en que mejoren los resultados.

De la misma manera, se percibieron incluidos en la toma de decisiones, en el análisis de las situaciones complejas que demandan soluciones desde distintos puntos de vista. Incentivados a desarrollarse personal y profesionalmente, lo que les da un sentido de pertenencia y arraigo con la organización. Ser considerados por los líderes se presentó como una capacidad socioemocional importante que influencia el desarrollo de las actividades dentro de la empresa. Finalmente, los representantes de las empresas A, B y C aseguraron que sus líderes y directivos les transmiten un alto sentido de responsabilidad, conocimiento y una tensión saludable, en la que las actividades cotidianas se pueden realizar, aunque de una manera flexible y motivante, por parte de estos.

Tabla 3. HSE identificadas y elementos discrepantes a través del *focus group*

Situación	HSE Identificadas	Elementos discrepantes
1 Pregunta	Autoregulación	
	Comodidad	Desconcierto
	Confianza	Intranquilidad
	Pertinencia	
	Empatía	
2 Pregunta	Comprensión	
	Capacidad de escuchar	Indiferencia
	Capacidad de atención	
3 Pregunta	Compañerismo	
	Colaboración	
	Liderazgo	Relajamiento de la disciplina
	Inclusión	
	Confianza	
4 Pregunta	Inclusión	
	Desarrollo de los demás	
	Motivación	Rezago
	Sentido de pertenencia	
	Arraigo	
	Consideración	
5 Pregunta	Responsabilidad	
	Conocimiento	
	Flexibilidad	Autoridad
	Tensión saludable	
	Motivación	

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo

### Encuesta

La competitividad desde el punto de vista del servicio se evidenció con la respuesta de los clientes respecto del grado de satisfacción reflejado en la encuesta. El servicio como ventaja competitiva comprende varios aspectos a evaluar, entre ellos es la empatía de quienes prestan el servicio, en este caso los colaboradores que están en contacto directo con los clientes. Vallejo y Sánchez (2011) señalan que una de las verdaderas y reales ventajas competitivas en una empresa es a través del servicio al cliente. Los responsables de brindar la atención requerida

por los clientes son estos colaboradores que se han sentido incentivados a prestar un mejor servicio. Las empresas A, B y C han demostrado que no sólo la satisfacción última del cliente externo es importante, sino la del cliente interno, que es en última instancia quien representa a la organización y genera el vínculo con los comensales.

En este sentido, la calidad del servicio se evidenció no sólo en los procedimientos estimados para llevarlo a cabo en los aspectos técnicos, sino también en los aspectos emotivos, derivado de la confianza de los colaboradores para involucrarse más allá y ofrecer un servicio empático. Los clientes aseguraron volver, sentirse en “casa”, bien atendidos, en un ambiente cálido, con un grado de satisfacción neta alto, que los lleva a regresar, de acuerdo con lo plasmado en las encuestas, y a recomendar el lugar de manera oral con otros.

Goleman (2003) asevera que la educación emocional en la empresa tiene un impacto, pues el estilo emocional del líder afecta el clima emocional de sus dirigidos y que cuando el clima propuesto por el empresario es positivo, los beneficios serán mayores pues los empleados dan lo mejor de sí mismos. Pero, por el contrario, si son maltratados por su jefe, se limitan a cumplir estrictamente con su función, sin que su desempeño alcance un nivel óptimo. Esto resulta perjudicial para la empresa.

## 6. Conclusión o consideraciones finales

Las HSE se erigen como un factor importante, son una competencia dentro de la PyME, influyendo en la competitividad de la empresa que las manifiesta desde la directriz hasta el eslabón último de la cadena. Es una realidad que las HSE son apenas un componente que se considera de manera formal en la educación y formación de empresarios, líderes y emprendedores dentro de la empresa. Son pocos, en la Pyme quienes realmente consideran la formación personal, pero también de sus colaboradores en HSE, para generar esas competencias.

Las empresas intervenidas, A, B y C, son casos de éxito, donde las HSE han tenido un impacto en el resto de los colaboradores, desde quienes tienen alguna responsabilidad gerencial y/o toma de decisiones, hasta los colaboradores que están directamente involucrados con los comensales. Siendo empresas de servicio de preparación de alimentos y bebidas las que se intervinieron, los empresarios y/o emprendedores, consideran precisamente el desarrollo de estas habilidades para mejorar la atención de sus clientes internos quienes tienen contacto con los externos. La satisfacción se extendió desde la directiva hasta los clientes finales, quienes están dispuestos a retroalimentar, recomendar y regresar a la empresa.

El hecho de contar con una conciencia de sí mismos, conciencia sobre los demás y el Desarrollo de estos es un elemento que tuvo una incidencia alta y que ha derivado en la dirección que han tomado tales organizaciones. La influencia de las HSE de los líderes, emprendedores y dirigentes han generado un ambiente propicio para mejorar un clima organizacional, sin llegar a ser todavía una cultura formalmente establecida. Los colaboradores consideran importante el trato vinculado a las HSE que reciben por parte de sus superiores o supervi-

sores. El ambiente entre los colaboradores de perfil bajo se ve influenciado directamente por el ambiente que se percibe en el nivel alto, considerando al empresario y a los directivos o dirigentes de la empresa.

De acuerdo con lo descrito por los colaboradores, existe una disminución considerable en los problemas interpersonales dentro de la organización, que los lleva a desempeñar mejor sus funciones. Dado el grado de satisfacción de los colaboradores con las actitudes relacionadas con las HSE de los líderes y directivos, se desarrolla un mejor lugar de trabajo.

Las HSE se convierten en una competencia importante dentro de las empresas, que en la actualidad tienen que velar por ver cómo retienen el personal a su cargo. Cómo lo hacen funcionar de una mejor manera y cómo les dan herramientas tanto para la vida personal como para el desempeño profesional, que derive en genera una empresa mucho más sólida, que crezca, que llegue a consolidarse y se fortalezca de cara a todos los elementos externos que pueden debilitarla. Una organización educada socioemocionalmente desde su líder, sus directivos y colaboradores adquiere no sólo una percepción positiva de manera interna, sino también hacia fuera.

No solo en el contexto educativo y en el personal, sino también en el contexto laboral se vuelve indispensable desarrollar estas habilidades, encaminadas a crear y generar una mejor empresa y, por ende, una ventaja competitiva que consolide el crecimiento de esta.

### Agradecimiento

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, por el financiamiento otorgado para la realización de la presente investigación a través del programa de Becas Nacionales.

### Referencias bibliográficas

- Abdel, G. y Romo, D. (2004). *Capacitación y competitividad*. México: Grupo Noriega Editores.
- Alberti, R. & Emmons, M. (1978). *La derecha perfecta: una guía para el comportamiento asertivo*. San Luis Obispo: Impacto Editores.
- Álvarez, H. F. (2008). El modelo de la tarea directiva en la pequeña y mediana empresa. *Gestión Joven*, 1, 121-217.
- Araujo, A., Barrutia, J., Hoyos, J., Landeta, J., & Ibáñez, P. (2006). Comportamiento de las empresas respecto a la formación continua de sus directivos. *Cuadernos de gestión*, 6(1), 83-98. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274320225005>.
- Barney, J. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bateman, T. & Snell, S. (2002). *Administración: Una ventaja competitiva*. México: McGraw-Hill.



- Caballo, V. (2007). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Madrid: Siglo XXI España Editores.
- Cabrera-Martínez, A., López-López, P., & Méndez, C. (2011). La Competitividad Empresarial: Un Marco Conceptual Para Su Estudio. *Administración de empresas. Documentos de investigación*, 4, 23-24. Recuperado de: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2016597](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2016597).
- Carson, D. (1990). Some exploratory models for assessing small firms' marketing performance (a qualitative approach). *European journal of marketing*, 24(11), 8-51. Recuperado de: <https://www.ingentaconnect.com/content/mcb/007/1990/00000024/00000011/art00001>.
- Cherniss, C. (2000). *Social and emotional competence in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Covey, P. D. (1999). *Los siete hábitos del ejecutivo altamente efectivo*. Argentina: Paidós Plural.
- Creswell, J. W. & Plano, V. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks: Sage.
- Delgadillo, V. T. (2018). Los activos intangibles de la empresa. *Tlatemoani / Revista académica de investigación*, 5, 1-9. Recuperado de: [Dialnet-LosActivosIntangiblesEnLaEmpresa-7313484-1.pdf](http://dialnet-losactivosintangiblesenlaempresa-7313484-1.pdf).
- Diario Oficial de la Federación (2013). *Estratificación de las empresas*. Recuperado de: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=4946386](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=4946386).
- Flores, B. & González, F. (2009). La competitividad de las pymes morelianas. *Cuadernos del Cimbage*, 11, 85-104. Recuperado de: <http://ojs.econ.uba.ar/index.php/CIMBAGE/article/view/343>.
- García, D. (2004). *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa*. Cantabria: Servicio de Publicaciones-Universidad de Cantabria.
- García, F. (1993). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Universidad.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
- Goleman, D. (1998). *Inteligencia Emocional en la Empresa*. México: Planeta.
- Goleman, D. (2003). *Emociones destructivas: cómo comprenderlas y dominarlas*. Argentina: Editorial Vergara.
- Gordon, L. (2011). PPG-IPG, *Perfil e inventario de personalidad*. Madrid: Tea Ediciones.
- Guerra, N., Modecki, K., & Cunningham, W. (2014). *Developing social-emotional skills for the labor market: the PRACTICE model*. Social Protection and Labor Global Practice Group. Recuperado de: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2530772](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2530772).
- Heras, L., Ortiz, K. J., & Montiel, Ó. J. (2014). Perfil Operativo de las Pyme Juarenses. *novarua*, 4(9), 14-24. DOI: <https://doi.org/10.20983/novarua.2014.9.2>.

- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2008). El matrimonio cuantitativo cualitativo: el paradigma mixto. En J. L. Álvarez (Coord.), *Memorias del 6º Congreso de Investigación en Sexología*; Instituto Mexicano de Sexología, A. C. y Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Hernani, M. & Hamann, A. (2013). Percepción sobre el desarrollo sostenible de las MYPE en el Perú. *Revista de administración de empresas*, 53(3), 290-302. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000300006>.
- Hofstadt, C. (2005). *El libro de las habilidades de comunicación*. España: Díaz de Santos.
- House, R. J., Wright, N. S., & Aditya, R. N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. En P. C. Earley & M. Erez (Eds.), *New perspectives on international industrial/ organizational psychology*, 535-625. The New Lexington Press/Jossey-Bass Publishers.
- INEGI (2018a). *México en cifras*. Recuperado de: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/areas-geograficas/?ag=08#tabMCcollapse-Indicadores>.
- INEGI (2018b). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas 2018*. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/341>.
- Kinnear, C. & Taylor, R. (1998). *Investigación de mercados*. México: Mc Graw Hill.
- Kuratko, D. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century. *Journal of leadership and organizational studies*, 13(4), 1-11. DOI: <https://doi.org/10.1177/10717919070130040201>.
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13(2), 158-184. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf>.
- Lawler III, E. E. (1997). Rethinking organization size. *Organizational Dynamics*, 26(2), 24-35. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(97\)90003-6](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(97)90003-6).
- Lineham, M. (1984). *Interpersonal effectiveness in assertive situations*. Nueva York: Guilford Press.
- Logicbus (2018). *Cómo describir a una PyME*. Recuperado de: <https://www.logicbus.com.mx/caracteristicas-pymes-tecnologicas.php>.
- Lowe, K., Kroeck, G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-415. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2).
- Mayer, J. & Salovey, P. (1997). *What is Emotional Intelligence?* New York: Basic Books.
- Morales, I. (2011). *Las Pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora*, Economía Informa, Publicaciones UNAM. Recuperado en <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/366/06isaia s. pdf>.
- OCDE/CEPAL/CAF (2017). *Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, competencias y emprendimiento*. París: OECD Publishing.

- Patricio, M., Maia, F., & Bezerra, C. (2015). Las habilidades sociales y el comportamiento infractor en la adolescencia. *Subjetividad y procesos cognitivos*, 19(2), 17-38. Recuperado de: <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/3452>.
- Pérez, Ó. (2015). *Qué es la evaluación 360 grados y que beneficios aporta a tu empresa*. Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa>.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Argentina: Plaza & Janes.
- Porter, M. E. (1996). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Editorial CECSA.
- Powell, R., Single, H., & Lloyd, K. (1996). Focus Groups in Mental Health Research: Enhancing the Validity of User and Provider Questionnaires. *International Journal of Social Psychiatry*, 42(3), 193-206. DOI: <https://doi.org/10.1177/002076409604200303>.
- ProMéxico (2017). *Pymes, eslabón fundamental para el crecimiento en México*. Recuperado de: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>.
- Pymes.org (2016). *Directorio Empresarial, lista de empresas en Juárez, Chihuahua*. Recuperado de: <https://pymes.org.mx/municipio/juarez-84bd.html>.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson.
- Sanabria, P., Ortiz, C., & Morales, M. (2015). Interacción universidad y entorno: marco para el emprendimiento. *Educación y Educadores*, 18(1), 111-134. DOI: <https://doi.org/10.5294/edu.2015.18.1.7>.
- Sánchez, J. (2018). *Pymes*. Recuperado de: Condusef: <http://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes>
- Sanz, M. (2003). *Entrenamiento en habilidades sociales aplicado a jóvenes tímidos*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Singh, S. (2007). Role of Emotional Intelligence in Organizational Learning: An Empirical Study. *Singapore Management Review*, 29(2), 55-74. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Sanjay-Singh-132/publication/258848003\\_Role\\_of\\_Emotional\\_Intelligence\\_in\\_Organisational\\_Learning\\_An\\_Empirical\\_Study/links/5759875208ae9a9c954f059e/Role-of-Emotional-Intelligence-in-Organisational-Learning-An-Empirical-Study.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sanjay-Singh-132/publication/258848003_Role_of_Emotional_Intelligence_in_Organisational_Learning_An_Empirical_Study/links/5759875208ae9a9c954f059e/Role-of-Emotional-Intelligence-in-Organisational-Learning-An-Empirical-Study.pdf).
- Soriano, C. (2011). *El 80 por ciento de las PYMES fracasa antes de los 5 años*. Recuperado de: <http://www.emprendedores.cl/comunidad/articulos/147/el-80-porciento-de-las-pymes-fracasa-antes-de-los-5-anos>.

- Suárez-Villa, L. (1988). Innovation, Entrepreneurship and the Role of Small and Medium-size Industries: A Long-term View. In P. N. M. Giaoutzi (Ed.) *Small and Medium-size Enterprises and Regional Development*, 21-43.
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Revista Ciencia y Sociedad*, 31(2), 179-198. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7438487>.
- Torres, T. (1997). *Habilidades sociales: Manejo de los problemas de conducta social en el hogar y las escuelas*. Lima: Colegio B. F. Skinner.
- Unión Europea (2006). *Comisión de las Comunidades Europeas*. Comunicación, 94.
- Valencia, J. R. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Cengage Learning Editores.
- Vallejo, G. & Sánchez, F. (2011). *Un paso adelante. Cómo lograr la ventaja competitiva a través del servicio al cliente*. Cali: Grupo Editorial Norma.
- Villafuerte, D. B. (2003). *Informe Pyme-Región de Arequipa 2002*. Arequipa: Fundación Nuevo Mundo.
- Weisinger, H. (2003). *La inteligencia emocional en el trabajo: la comprensión de las propias emociones como una forma de lograr la comunicación óptima*. España: Punto de Lectura.
- Wilkinson, J. & Canter, S. (1982). *Social skills training manual: assessment, programme design, and management of training*. Chichester: Wiley.
- Wong, C. & Law, K. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1).
- World Economic Forum (2010). *The global competitiveness report 2010-2011*. Geneva, Suiza: World Economic Forum.