



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE  
POSGRADO**

**“GUÍA DE PRÁCTICAS DE CONSCIENCIA EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO  
DEL MODELO DE NEGOCIOS PARA MICROEMPRESAS DE SERVICIOS”**

**TESIS**  
Para Obtener el Grado de  
**Maestro en Gestión Organizacional.**

**DIRECTORA:**  
Dra. Adriana del Villar Ayala

**ASESORA METODOLÓGICA:**  
Dra. María Antonieta Monserrat Vera Muñoz

**ASESORA TEMÁTICA:**  
M.I. Beatriz Imilse Lara Berman

**PRESENTA:**  
Oswaldo Galindo Villanueva

**Puebla, Pue. Noviembre 2025**



**BUAP**

**Oficio No. FCP/SIEP-DIG.022/2025**

Asunto: Digitalización de Tesis

**C. OSVALDO GALINDO VILLANUEVA**

Presente

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, la Tesis denominada **“Guía de Prácticas de Consciencia Empresarial para el Desarrollo del Modelo de Negocios para Microempresas de Servicios”** a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL**.

Sin otro particular por el momento, me despido cordialmente.

Atentamente

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., a 27 de noviembre de 2025.

  
**DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ**

Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado



c.c.p. Archivo  
JGSVM/grs

Facultad de  
Contaduría  
Pública

Blvd. Capitán Carlos Camacho Espíritu,  
No. 70 Col. Universidades,  
Ciudad Universitaria,  
Puebla, Pue. C.P. 72570  
(222) 229 55 00 Ext. 5552

**DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ**  
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesis denominada: “**GUÍA DE PRÁCTICAS DE CONSCIENCIA EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIOS PARA MICROEMPRESAS DE SERVICIOS**”, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

**OSVALDO GALINDO VILLANUEVA**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE  
H. Puebla de Z., a 14 de noviembre de 2025

**DRA. ADRIANA DEL VILLAR AYALA**

**DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ**  
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: **“GUÍA DE PRÁCTICAS DE CONSCIENCIA EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIOS PARA MICROEMPRESAS DE SERVICIOS”**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

**OSVALDO GALINDO VILLANUEVA**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE  
H. Puebla de Z., a 14 de noviembre de 2025

**DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ**

c.c.p. Alumno

**DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ**  
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Temática** de la tesis denominada: **“GUÍA DE PRÁCTICAS DE CONSCIENCIA EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIOS PARA MICROEMPRESAS DE SERVICIOS”**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

**OSVALDO GALINDO VILLANUEVA**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE  
H. Puebla de Z., a 14 de noviembre de 2025

  
**M.I. BEATRIZ MILSE LARA BERMAN**

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	7
ABSTRACT .....	8
I. INTRODUCCIÓN .....	9
II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	10
II.1 Planteamiento del problema.....	10
II.2 Pregunta de investigación .....	12
II.3 Sistematización de la pregunta de investigación .....	12
III. OBJETIVOS.....	12
III.1 Objetivo general .....	12
III.2 Objetivos específicos.....	12
IV. JUSTIFICACIÓN.....	13
V. HIPÓTESIS.....	15
V.1 Variable independiente.....	15
V.2 Variable dependiente.....	15
VI. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	16
VI.1. Método .....	16
VI.2. Tipo de investigación.....	16
VI.3. Enfoque de la investigación.....	16
VI.4. Técnicas documentales.....	17
VI.5. Técnicas de investigación de campo.....	17
VII. ALCANCES Y LIMITACIONES .....	17
VII.1. Alcances.....	17
VII.2. Limitaciones .....	18
CAPÍTULO I CONSCIENCIA EMPRESARIAL .....	19
CAPÍTULO II ÁREAS CLAVES DE LA CONSCIENCIA EMPRESARIAL PARA EL CRECIMIENTO .....	36
CAPÍTULO III MODELOS DE CRECIMIENTO PARA EMPRESAS .....	57
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	82
PROPUESTA .....	99
CONCLUSIONES.....	110
REFERENCIAS .....	112
ANEXOS.....	115

## **RESUMEN**

Durante varias décadas las teorías y prácticas de la gestión empresarial han evolucionado a través de varias corrientes y enfoques, la mayoría de ellos principalmente orientados en la generación de riquezas para los dueños o accionistas de las empresas, mismas que han tenido un impacto negativo como el crecimiento desmedido sin tomar en cuenta las amenazas en los recursos naturales, no estar preparado para enfrentar los cambios y no tener claro un horizonte de crecimiento empresarial. En respuesta a estos retos la consciencia empresarial surge como una oportunidad para generar un impacto positivo en la sociedad sin perder de vista los beneficios para los dueños de las empresas. El objetivo del trabajo se centra en desarrollar una guía que permita implementar prácticas de consciencia empresarial que ayuden al desarrollo de un modelo de negocio para el crecimiento de las microempresas de servicios profesionales en la ciudad de Puebla. Se trabajó con una metodología deductiva con un enfoque cualitativo y con base en el marco teórico se elaboró una entrevista realizada a dueños de microempresas de servicios profesionales, gracias a las cuales se identificaron los elementos clave que permite el crecimiento de sus empresas. Como propuesta se desarrolla una guía que permita a los dueños de microempresas implementar prácticas de consciencia empresarial con la finalidad de desarrollar un modelo de negocios orientado a su crecimiento sostenible y estratégico.

### **Palabras clave**

Consciencia empresarial, modelo de negocio, crecimiento empresarial

## **ABSTRACT**

For several decades, business management theories and practices have evolved through various trends and approaches, with most focusing primarily on generating wealth for business owners or shareholders. These approaches have had a negative impact, including excessive growth without considering threats to natural resources, a lack of preparedness to face change, and an unclear vision for business growth. In response to these challenges, the concept of entrepreneurial awareness emerges as an opportunity to generate a positive impact on society while preserving the economic benefits for business owners. The objective of this study is to develop a practical guide for implementing business consciousness practices that support the creation of sustainable business models to foster the growth of professional service microenterprises in the city of Puebla. The research follows a deductive methodology with a qualitative approach, using interviews with owners of professional service microenterprises to identify the key elements that enable business growth. As a result, this study proposes a guide that helps microenterprise owners incorporate entrepreneurial awareness practices into their management processes to promote sustainable and strategic growth.

### **Key words**

Entrepreneurial awareness, business model, entrepreneurial growth

## **I. INTRODUCCIÓN**

La consciencia empresarial se refiere a la capacidad que tienen las empresas de reconocer su realidad circundante y cómo se relaciona con ella, permitiéndole reflexionar, examinar e identificar sus capacidades y oportunidades desarrollando un sentido o propósito de existir.

La consciencia en las empresas representa una ventaja competitiva que les permite diseñar y ejecutar estrategias, enfocando sus esfuerzos en aquello que realmente tendrá un impacto significativo interna y externamente, es aquí donde radica la importancia de considerar la oportunidad de que las microempresas de servicio en México, específicamente en la ciudad de Puebla, sean capaces de generar su consciencia empresarial y con ello permitirse conocerse a sí mismas, identificar las capacidades con las que cuentan y reconocer las necesidades de mejora que tienen, con la finalidad de enfocar sus esfuerzos en un objetivo común que permita cumplir sus propósitos.

Con una estructura capitular que se describe a continuación:

El Capítulo I que versa sobre los antecedentes y orígenes del término de la consciencia empresarial, así como, la relación que se mantiene con la responsabilidad social el cual incluye la importancia, el impacto que ha generado y las características de la consciencia empresarial.

Para el Capítulo II se desglosa la clasificación del tamaño de las empresas, las áreas clave que deben tener las empresas, el impacto que tiene la consciencia empresarial en el talento humano y en la estrategia organizacional.

Dentro del Capítulo III se desprenden los módulos que conforman los modelos de negocios, las etapas de crecimiento de las empresas, las limitantes que frenan el

crecimiento y los elementos que permiten profesionalizar las operaciones de las empresas.

Por último, en el Capítulo metodológico se desprende la descripción de la metodología del trabajo, las características del instrumento de medición, la población sujeta de la investigación, la forma en que se determinó la muestra, y para concluir se realiza una tabla con el análisis de los resultados obtenidos.

En la parte final del presente trabajo se desarrolla la propuesta que da solución al problema planteado, así como, las conclusiones pertinentes, las referencias que sirvieron para sustentar el trabajo y los anexos utilizados.

## **II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **II.1 Planteamiento del problema**

Las microempresas de servicios cuentan con una limitación competitiva provocada por no conocer sus capacidades, sus áreas de oportunidad, el lugar que ocupan en la sociedad y el impacto que genera en sus colaboradores, las familias y la sociedad. Estas limitaciones son el reflejo de empresas que no son conscientes de sí mismas, privándose de contar con la capacidad de tomar decisiones asertivas y por consiguiente limitando su logro de objetivos y la superación de retos.

El efecto de no ser una empresa consciente de sus capacidades, fortalezas, objetivos y oportunidades provoca que los empresarios y emprendedores presenten problemas al planear, ejecutar, tomar decisiones y al enfrentar retos. En la actualidad existe una gran variedad de herramientas, normalmente desarrolladas para grandes organizaciones, sin embargo, las microempresas se ven abrumadas y paralizadas por no conocer cuál es el funcionamiento de cada herramienta y lo más importante cómo pueden obtener beneficios al implementar cada una de ellas. Las microempresas en la mayoría de los casos no cuentan con una guía que les ayude a determinar cuáles son los

elementos claves que les ayude a optimizar sus operaciones y las herramientas que requieren utilizar para potenciar sus esfuerzos.

La consciencia empresarial permite a los empresarios y colaboradores reconocer y entender el contexto en el que se desenvuelven, no solamente a un nivel de estudio sino también reflexivo y de autoconocimiento. Enfocando sus esfuerzos en los factores claves que les permita el crecimiento.

Cuando una microempresa es consciente de sí misma es capaz de generar una cadena de valor que represente una ventaja competitiva en el mercado, al aceptar en qué no puede competir con sus más grandes rivales y que tiene que enfocar sus esfuerzos en otros aspectos si quiere sobrevivir en esa industria.

La situación actual de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2025) la esperanza de vida para las empresas de servicios durante el primer año de operaciones es del 0.64 y a este factor se le suma la variante del tamaño en número de colaboradores de la empresa que representa una limitante para la supervivencia, entonces se identifica el riesgo latente de desaparición de las microempresas de servicios. Para ello es importante que las microempresas sean conscientes del lugar que ocupan y al hacerse responsables poder incrementar el porcentaje de supervivencia de su empresa.

Poner a las personas correctas en los puestos correctos ayuda a desarrollar las habilidades de los colaboradores en la empresa y así que ellos rindan el máximo posible. Al contar con los colaboradores capacitados y una guía clara de que se quiere alcanzar todas las personas en el equipo pueden centrarse más en el “cómo” que en el “qué” permitiéndoles tomar decisiones correctamente y enfrentar los retos que se les presenten.

## **II.2 Pregunta de investigación**

¿Cómo una guía de prácticas de consciencia empresarial puede ayudar al desarrollo de un modelo de negocios que contribuya al crecimiento de empresas de servicios profesionales en la ciudad de Puebla?

## **II.3 Sistematización de la pregunta de investigación**

- ¿Qué es la consciencia empresarial?
- ¿Qué es una microempresa de servicios?
- ¿Qué es un modelo de negocios?
- ¿Cuáles son los factores clave de crecimiento de las microempresas de servicios?

## **III. OBJETIVOS**

### **III.1 Objetivo general**

Desarrollar una guía para implementar prácticas de consciencia empresarial en 3 ejes que son el liderazgo consciente, la generación de equipos con consciencia empresarial y el establecimiento de un sentido para la empresa que ayuden al desarrollo de un modelo de negocio para el crecimiento de las microempresas de servicios profesionales en la ciudad de Puebla.

### **III.2 Objetivos específicos**

- Identificar las áreas en la que impacta la consciencia empresarial.
- Definir los elementos necesarios para convertirse en una empresa consciente.
- Identificar las características que definen a una microempresa de servicios profesionales.
- Identificar los factores clave de crecimiento de las microempresas de servicio.

## IV. JUSTIFICACIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas, a pesar de ser uno de los sectores empresariales que más aporta a la economía nacional, brindando 7 de cada 10 empleos formales en el país (Secretaría de Economía [SE], 2012). También son quienes se encuentran más vulnerables a los cambios sociales y económicos, encontrándose en constante riesgo que limita su supervivencia.

Ciertamente las medianas y grandes empresas son capaces de adaptarse a los retos económicos y sociales ya que cuentan con una mayor disposición de recursos que les permite hacer frente a estos retos.

Las microempresas al no contar con la misma capacidad de recursos y querer implementar las mismas prácticas y herramientas que empresas más grandes, se encuentran con la realidad que no tienen la capacidad de talento humano, de estructura y económica para implementarlas correctamente y aprovechar los beneficios. Esto provoca que enfoquen sus esfuerzos en puntos que no les permite generar un crecimiento empresarial.

Lograr ser conscientes de las capacidades que se tiene como microempresa permite tanto a los directores como a los colaboradores la creación y ejecución de estrategias que potencien sus ventajas competitivas y oriente los esfuerzos hacia un aprovechamiento en lugar de competir directamente con grandes empresas que dominan el mercado.

Los métodos orientados a las microempresas son abordados generalmente de forma aislada, es decir, se cuentan con herramientas de finanzas, marketing, producción/operaciones, recursos humanos, estrategia, entre otras, las cuales dificultan a una microempresa la implementación y aquellas que lo logran hacer no alcanzan a realizar una integración entre áreas y funciones que les permita aprovechar los resultados que obtienen de cada herramienta implementada.

Las microempresas de servicios son una gran oportunidad para personas que no cuentan con un gran capital para invertir en una empresa de comercialización o industrial, así mismo, las empresas de servicios profesionales les permiten a los profesionistas aprovechar sus conocimientos y capacidades para capitalizarlas, lo que en muchas ocasiones representa una gran brecha entre la etapa estudiantil y la laboral o empresarial.

La importancia de las microempresas de servicios profesionales radica en la oportunidad que representa para las personas, tanto aquellas que comienzan en el ámbito profesional como aquellas que quieren iniciar un emprendimiento, por ello el presente documento tiene su principal enfoque en este tipo de empresas de servicios profesionales.

Con ayuda de una guía que les permita aplicar prácticas de consciencia empresarial que oriente a los empresarios y colaboradores a entender las capacidades con las que cuenta y a partir de ello conocer las herramientas que les permitirá mejorar y la forma en que se pueden integrar para enfocar los esfuerzos y recursos en estrategias que beneficiarán su crecimiento.

Comprender la naturaleza de una microempresa de servicios brindará los elementos necesarios para el diseño de un modelo que la oriente a su autoconocimiento no solo a manera informativa sino también a manera reflexiva que motive a tomar acción en la toma de decisiones.

La permanencia de las microempresas de servicios en el mercado beneficia principalmente a sus colaboradores brindándoles la oportunidad de realizar una carrera profesional en una empresa estable y con proyección de crecimiento permitiéndoles tener una estabilidad laboral y emocional al no estar en la constante incertidumbre que genera no saber si la empresa para la que trabajan seguirá existiendo en un corto plazo, como un impacto añadido las familias de los colaboradores se verán impactadas positivamente al contar con un ingreso estable.

Las localidades donde se ubican microempresas en crecimiento provocan un aumento en la economía local e incrementa la derrama económica de la sociedad, entonces, si se provoca que una mayor cantidad de microempresas continúen en el mercado e inclusive tengan objetivos de crecimiento, las localidades donde se encuentren se beneficiarán.

Si se plantea una empresa como un ente dinámico que se encuentra en constante movimiento y que se desenvuelve en un contexto social es indispensable comprender que al ocupar un lugar en la sociedad las empresas deben desempeñar un rol esperado como promotor de empleo y de generador de crecimiento económico, pero cómo desempeñarán este rol si no son capaces de sobrevivir en el mercado.

## **V. HIPÓTESIS**

Si se utiliza una guía para implementar prácticas de consciencia empresarial en 3 ejes, del liderazgo consciente, la generación de equipos con consciencia empresarial y el establecimiento de un sentido para la empresa permitirá el desarrollo de un modelo de negocios que contribuya al crecimiento de las microempresas de servicios profesionales en la ciudad de Puebla.

### **V.1 Variable independiente**

Guía de prácticas de consciencia empresarial.

### **V.2 Variable dependiente**

El crecimiento de las microempresas de servicios profesionales con base en los 3 ejes propuestos en la guía.

## **VI. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

### **VI.1. Método**

La investigación se llevó a cabo bajo los pilares del método deductivo debido a que se buscó comprender cuáles son las prácticas de consciencia empresarial en el desarrollo de un modelo de negocios que favorece el crecimiento de las microempresas de servicios empresariales y para ello se tomó en cuenta el comportamiento de una muestra reducida de microempresas.

### **VI.2. Tipo de investigación**

En la investigación descriptiva se buscó identificar y presentar cuales son las prácticas de consciencia empresarial que ayudan al desarrollo de un modelo de negocios orientado al crecimiento de las microempresas de servicios profesionales por ello el tipo de investigación empleado es el descriptivo.

### **VI.3. Enfoque de la investigación**

El enfoque de investigación se basó en estudiar y comprender de forma cualitativa la realidad de fenómenos, en este caso, las prácticas de consciencia empresarial en las microempresas que les permiten potenciar o no sus esfuerzos y cómo impacta en la posibilidad de crecimiento de las microempresas, estos elementos abordados desde un enfoque de naturaleza subjetiva.

El propósito fundamental de la investigación es generar una guía de prácticas de consciencia empresarial que permita desarrollar un modelo de negocios que sirva a las microempresas de servicios profesionales a enfrentar los retos más desafiantes y orientarse hacia una estructura de crecimiento empresarial.

Para la investigación cualitativa se partirá de la recopilación de información y datos que permitan comprender el contexto actual de las microempresas para posteriormente realizar una guía de prácticas de consciencia empresarial orientada con los descubrimientos hallados en la recopilación de información.

#### **VI.4. Técnicas documentales**

La primera fase de la investigación se realizó por medio de investigación documental recopilando y consultando información escrita existente sobre la materia, por ejemplo, libros, tesis, revistas, grabaciones o filmaciones para representar y estipular los hechos que servirán como base de la investigación.

#### **VI.5. Técnicas de investigación de campo**

Posteriormente se realizaron entrevistas presenciales con dueños de microempresas del sector servicios profesionales en la ciudad de Puebla para recopilar su experiencia y conocimiento acerca del comportamiento de sus empresas y las áreas de oportunidad que estas presentan.

### **VII. ALCANCES Y LIMITACIONES**

#### **VII.1. Alcances**

Se presentó el marco general de una propuesta de guía para la implementación de prácticas basadas en la consciencia empresarial y su impacto en el desarrollo en el modelo de negocio para las microempresas de servicios profesionales.

El plan de recomendaciones basadas en la consciencia empresarial busca cumplir con las mejores prácticas actuales buscando ser replicable, escalable y viable económicamente.

## **VII.2. Limitaciones**

Como limitaciones es importante señalar los siguientes puntos:

- Las recomendaciones de prácticas de consciencia empresarial no contemplarán particularidades las especialidades de cada negocio de servicios profesionales que existen, por su parte, si describirá la aplicabilidad general sin importar las especificaciones de cada negocio.
- Para la determinación de buenas prácticas de empresas conscientes se tomarán como base herramientas y prácticas ya existentes y no se completa el desarrollo de nuevas técnicas o instrumentos.

# **CAPÍTULO I CONSCIENCIA EMPRESARIAL**

En el presente capítulo se establecerá cuáles son los orígenes de la consciencia empresarial es un factor clave para comprender la importancia de esta en las empresas actuales y el impacto que se genera en diferentes ámbitos y que en la mayoría de los casos no se observa a primera vista. La consciencia empresarial es un término que si bien no es reciente si ha sufrido varias modificaciones a la largo de los últimos años, sin embargo, cuando se requiere conocer los orígenes de esta es importante recurrir a los primeros antecedentes.

## **1.1. ANTECEDENTES DE LA CONSCIENCIA EMPRESARIAL**

Si bien el concepto de consciencia empresarial y el de responsabilidad social mantienen diferencias entre sí, es importante mencionar que, los orígenes de la consciencia empresarial parten de entender el impacto e importancia que genera la responsabilidad social en las empresas y la sociedad, por ello, si se requiere conocer los antecedentes se debe comenzar con entender los orígenes de la responsabilidad social.

### **1.1.1. Primeros escritores**

Cuando se habla de la responsabilidad que tanto individual como organizacional se debe tener con los demás individuos se suele pensar en conceptos que no tienen más de 50 años, sin embargo, este concepto ya era discutido desde 395-370 a. C., a través de La República escrita por Platón en la que se hace alusión de un Estado perfecto tocando temas como la justicia y la moral. Otro ejemplo claro se encuentra en La Ciudad de Dios donde San Agustín de Hipona, donde se plantea, en un contexto cristiano, resaltar el rol de las familias, la necesidad del mutuo auxilio y la justicia.

### **1.1.2. La revolución industrial**

Cuando se habla de la época de la revolución industrial, de la cual sus orígenes se remontan al siglo XVIII logrando su consolidación en el siglo XIX, fue el detonante de grandes cambios principalmente en países europeos, estos cambios si bien generaron un desarrollo y crecimiento de la industrialización, también generó graves daños a las condiciones laborales y en la vida de los colaboradores, dentro de los daños generados se encuentran bajas remuneraciones, jornadas laborales extensas que en muchos casos eran de más de 14 horas diarias, el aumento del trabajo infantil y medidas disciplinarias que en muchos casos se podían considerar inhumanas (Aldeanueva, 2012).

Como se mencionó en el párrafo anterior la revolución industrial fue un parteaguas en la forma de gestión del trabajo de las organizaciones ya que anterior a ello, los procesos y actividades prácticamente se podría considerar se realizaban de forma artesanal con poca producción, sin embargo, el crecimiento exponencial producido por la revolución industrial generó una necesidad de las organizaciones por realizar producciones masivas explotando los recursos sin importar los involucrados ni las diferencias sociales que se generaban.

### **1.1.3. La creación de la Organización Internacional del Trabajo**

En el año de 1919 tras existir una enorme interdependencia económica internacional se formó la Organización Internacional del Trabajo cuyo objetivo principal era establecer condiciones igualitarias en todos los países, además de mostrar gran preocupación por las injusticias laborales provocadas por las normas vigentes en ese momento y cómo esto podría poner en riesgo para la seguridad de las naciones (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 1919).

#### **1.1.4. La crisis de 1929**

La gran depresión que se produjo en los años de 1929 caracterizada por un fracaso de las empresas y bancos, y por un incremento del desempleo que generó graves heridas a la población mundial durante varios años, como resultado de este suceso varias empresas comenzaron a entender que la economía basada en la ambición personal no es sostenible a largo plazo, generando así que las organizaciones adquirieran un mayor compromiso más allá de sus intereses económicos (Carroll, 1999).

#### **1.1.5. Fundación de las Naciones Unidas**

Tras la segunda guerra mundial en 1945 se formó La Organización de las Naciones Unidas con el objetivo de contribuir en la búsqueda de paz y seguridad internacional por medio de la colaboración de las naciones. Dentro de sus principales focos se encontró el progreso social y la mejora de los derechos de las personas, mismo que ayudaron a que en 1948 se establecieran los derechos humanos que se consideran básicos.

Lo mencionado en el párrafo anterior denota la preocupación de las organizaciones por mantener un equilibrio y bienestar de las personas, a pesar de que, en esos tiempos no existirá el término de responsabilidad social como actualmente lo entendemos. Hasta la década de los 50, la responsabilidad social solamente ocurría por medio de la caridad de los empresarios, no tenían ni mantenían obligaciones con las personas, la sociedad ni el medio ambiente (Acción Empresarial, 2003).

#### **1.1.6. El nacimiento de la Responsabilidad Social Corporativa**

Bowen (1953) manifestó por primera vez el impacto que tienen los intereses individuales de las empresas a largo plazo en la sociedad y como se fusionan entre ellos. La maximización de riquezas que era el único objetivo de las empresas hasta estos tiempos comenzó a ser un elemento para garantizar la supervivencia, pero no el único objetivo de las empresas.

En la década de los años 60's comenzaron a crearse organizaciones comprometidas con los consumidores y el medio ambiente como lo son *Consumers International* y *World Wildlife Found*, y derivado de ello la sociedad comenzó a darle un valor positivo a estas iniciativas que procura el beneficio de la población (Aldeanueva, 2012).

#### **1.1.7. La conciencia de 1980**

En la década de 1980 la Responsabilidad Social Corporativa debido a tragedias ocurridas que impactaron en la sociedad y el medio ambiente, en las que los principales responsables eran las mismas empresas se comenzó a dar mayor relevancia a la responsabilidad de las empresas en el impacto a corto plazo. Por ello se adaptó el concepto de responsabilidad social a un enfoque más moderno basado en las prácticas en los procesos de las empresas y la toma de decisiones. Carroll (1991) estableció las cuatro responsabilidades que todas las empresas deben tomar en cuenta: económicas, legales, éticas y sociales.

#### **1.1.8. Consciencia empresarial**

La consciencia empresarial de una organización o empresa no está peleada con la rentabilidad y obtención de riquezas, ya que cualquier empresa debe contar con dos tipos de motivaciones para ser creada, la primera motivación objetiva y la segunda subjetiva. La motivación objetiva se refiere al resultado económico que se espera que la empresa genere y principalmente se orienta al deseo particular del propietario o propietarios que invierten su tiempo y dinero, la motivación objetiva no es mala por sí misma, ya que si una empresa no es capaz de ser autosustentable es imposible que permanezca en el mercado.

Por otro lado, la motivación subjetiva se orienta al objetivo intangible que se espera que el negocio tenga en la sociedad, el medio ambiente y en los colaboradores, el objetivo

principal se orienta a generar un bien común actuando con ética y responsabilidad, para ello la empresa debe tener la capacidad de reconocer cuál es el lugar que ocupa y la capacidad (tecnológica, económica, de conocimiento y de talento) con el que cuenta, el trabajo principal es de retrospección empresarial (Sabaté, 2017).

### **1.1.9. Capitalismo consciente**

Las empresas privadas generalmente suelen tener una alta sensibilidad de las necesidades y particularidades de cada época, y si bien, la rentabilidad sigue siendo un elemento fundamental para la supervivencia de las empresas, también se está volteando a ver otros factores que demanda la sociedad y la actualidad que vivimos.

La actualidad no solo busca obtener buenos beneficios financieros, sino de construir procesos que fomenten el crecimiento de las personas, un cambio de enfoque de los empresarios en el que la riqueza sea vista y buscada en términos humanos, y en el que las empresas cuenten con un liderazgo consciente (Relaciones con Egresados, 2023).

## **1.2. CONTEXTO DE LA CONSCIENCIA EMPRESARIAL**

### **1.2.1. Concepto de consciencia empresarial**

La consciencia empresarial más que un término que podría considerarse de una oleada humanista en los negocios engloba no solamente el aspecto del talento en las organizaciones, sino que abarca todas las áreas, para ser consciente se debe serlo en todas las áreas no se puede considerar una empresa consciente si no tiene la capacidad para reconocer su lugar. Como lo remarca el consultor empresarial Gutiérrez (2023):

Llevada al ámbito empresarial, la consciencia implica tener interiorizado el “darse cuenta”, el ver y comprender la realidad; y, por cierto, el percibir y entender el entorno en el que uno se mueve. Además, la consciencia conlleva tener

desarrollada a nivel personal la capacidad de autoobservación y de autoconocimiento, que permite calibrar el impacto que tienen las decisiones que se toman. (párr. 4)

Con esta base se cuenta con el contexto completo en el que actúa la consciencia empresarial y permite comprender los alcances y el impacto en las empresas, especialmente en las pequeñas que son los tipos de empresas que más retos enfrentan en México.

### **1.2.2. Concepto de conciencia empresarial**

En la gran mayoría de artículos se encuentra el término conciencia empresarial como un sinónimo de empresa socialmente responsable o responsabilidad social. En la que el principal foco del modelo es el cuidado del medio ambiente y de la sociedad en general, elementos que si bien son un pilar de las empresas conscientes no representan todo el espectro del beneficio que pueden generar y las áreas que se deben cuidar.

Así también, al hablar de conciencia social tenemos que tomar en cuenta la desigualdad social que se genera en las regiones donde existe un mayor crecimiento empresarial y el cómo se puede combatir.

Al hablar de conciencia empresarial se contempla una relación del sector empresarial con las dependencias públicas para lograr las metas sociales que se plantean (Sánchez J. , 2022).

### **1.2.3. Diferencia entre consciencia y conciencia**

Lo principal es conocer cuál es la diferencia que existe entre consciencia y conciencia, la primera se refiere al “conocimiento del bien y del mal que permite a las personas enjuiciar moralmente la realidad y los actos” (Real Academia Española [RAE], s.f.). Mientras que la segunda palabra se refiere a la “Capacidad que tienen algunos seres

vivos para reconocer la realidad circundante y de relacionarse con ella” RAE (s.f.). De la cual se puede desglosar en los siguientes puntos.

El primer término dice que es una capacidad que tienen los seres vivos y como tal, una capacidad puede ser aprendida y enseñada para que las personas puedan adquirirla y dominarla.

El segundo término se refiere a reconocer la realidad circundante lo que indica la capacidad para reflexionar, examinar o inspeccionar la realidad que rodea al ser vivo.

#### **1.2.4. Elementos que implican la consciencia empresarial**

La consciencia empresarial implica ciertos aspectos que propician y encaminan a una empresa hacia el autoconocimiento y la preparan para poder tomar decisiones que hagan frente a los retos que todas las organizaciones presentan. Según Gutiérrez (2022) los principales elementos que forman a una empresa consciente son:

- Cultura organizacional: se entiende por cultura a la manera que tienen las personas en una organización de realizar las actividades. La formación de una cultura propicia fomenta la creación de valor en los servicios y productos.
- Liderazgo, las organizaciones conscientes generan el espacio seguro, libre y protegido adecuado para la formación de líderes en la organización, donde puedan alcanzar su máximo potencial y desarrollo.
- Colaboradores conscientes: las personas sólo alcanzan su máximo potencial cuando conocen el lugar que ocupan en las organizaciones y les dan un sentido a sus actividades. (párr. 21)

Según Aspíllaga (2010, párr. 2) añade otro elemento clave para las organizaciones conscientes:

- Toman en cuenta a todos los involucrados: tomar en cuenta la satisfacción y cumplimiento de las expectativas de todos los grupos de interés de la sociedad en los que pueda generar un impacto. Estos grupos de interés, a quienes se denomina *stakeholders*, pueden ser grupos de accionistas, inversionistas, empleados y sus familias, la comunidad, los clientes, los proveedores, el medio ambiente y el Estado.

### **1.2.5. Los principios de un capitalismo consciente**

El capitalismo consciente resulta de una filosofía empresarial que complementa al capitalismo, donde se busca generar un mayor nivel de consciencia en el comercio mundial. Esta forma de entender los negocios además de cuidar el bienestar financiero de las organizaciones se preocupa por las demás organizaciones, colaboradores, clientes y proveedores. Como lo explica Christiane Molina (2023) “El capitalismo consciente busca que los seres humanos y el planeta puedan florecer y prosperar al mismo tiempo”.

Existen cuatro principios que caracterizan al capitalismo consciente, mismos que a continuación se muestran:

1. Contar con un propósito mayor: representa el “por qué” de cualquier empresa y se tienen que esforzar por brindar un espacio que permita aliviar los sufrimientos y mejorar la felicidad de los colaboradores, así como, brindarles oportunidades de crecimiento saludables.
2. Involucramiento de los stakeholders: las empresas tienen que preocuparse por “el qué” tomando en cuenta a todos los involucrados e identificar cómo se verán afectados los colaboradores, la sociedad y el futuro del medio ambiente.
3. Liderazgo consciente: se debe contar con una persona que sea capaz de entender y asimilar el impacto que genera en las personas y la empresa misma, por ello se debe poner especial atención a “el quién” será la persona que lidere las operaciones y el futuro de la empresa, aquella persona que cree una visión para

mejorar la vida de las personas, un foque sobre alegría, crecimiento, servicio y amor más que sobre el dinero, el ego y el poder.

4. Cultura consciente: desarrollar “el cómo” se basa en el ambiente con el que cuentas para poder enfrentar los retos que se te presenten, la confianza, solidaridad, transparencia, lealtad, pasión, y compromiso permiten tener mejores herramientas para encaminar los esfuerzos de la empresa.

En los elementos anteriormente presentados por (IRAIS, 2023) se puede observar que involucra elementos tanto colectivos como individuales, así como, atributos que se deben cumplir si se desea desarrollar una perspectiva de capitalismo consciente en la empresa.

### **1.3. IMPORTANCIA DE LA CONSCIENCIA EMPRESARIAL**

#### **1.3.1. Impacto de la consciencia empresarial**

Al hablar del impacto que tiene la consciencia empresarial en los colaboradores, en sus familias y en la sociedad en general se puede topar con un sinfín de incógnitas que posiblemente no tengan una respuesta clara, sin embargo, cuando se habla de cuál es el impacto que genera la falta de consciencia es perfectamente identificable como, por ejemplo:

- El crecimiento desmedido sin tomar en cuenta las necesidades sociales y empresariales provoca una utilización desmedida de recursos naturales lo que representa una amenaza creciente de la sostenibilidad de la vida en el planeta (Jarrín, 2007).
- Ser inconsciente representa que se está dormido como organización que no comprende lo que pasa ni el lugar que está ocupando, actuar de forma mecánica y automática, dejarse llevar por el instinto de supervivencia que cada organización tiene y caer en los hábitos (buenos o malos) que predominan en nuestro actuar (Kofman, párr. 4).

- El horizonte de crecimiento, uno de los principales retos que enfrentan las organizaciones es que ellas mismas y sus directores tienen una falta de consciencia, lo que implica que no toman nota de lo que ven, viven y de la realidad que les rodea. Solo ven lo que les conviene y se enfocan en permanecer en su burbuja y no enfrentan los retos que tienen por enfrente (Gutiérrez, párr. 5).

### **1.3.2. Empresas infinitas (importancia de la consciencia en el desarrollo de los negocios)**

Como comenta Sinek (2020) en su libro “El juego infinito”, normalmente existen dos tipos de juegos, los juegos finitos que tienen un fin determinado como lo son el fútbol en donde todos los jugadores acaparan ciertas reglas y gana el equipo que anota la mayor cantidad de goles. Y por otro lado existen los juegos infinitos que no tienen un fin determinado, los jugadores pueden ser conocidos o desconocidos, su objetivo va más allá de ganar, perder o empatar. Unos ejemplos claros de los juegos infinitos que existen en nuestro entorno son el matrimonio, la amistad, el reconocimiento, etc. En los que no importa quien llegue primero y no existe una coronación para los que mejor lo hagan.

Ahora cuáles son los juegos finitos y los infinitos en el mundo de los negocios, los finitos son los negocios que persiguen obsesivamente objetivos como ser la número uno en facturación o ser la más reconocida, objetivos que si bien son comunes en los negocios no ofrecen una oportunidad de desarrollar un negocio que perdure en el tiempo ya que si bien estos objetivos son claros un ave que los alcanzas difícilmente se pueden mantener, entonces cuáles son los negocios infinitos, son aquellos que buscan tener a unos colaboradores, clientes y proveedores comprometidos en con su trabajo y esfuerzo.

Gracias a estos conceptos se puede identificar la importancia que tiene la mentalidad en la creación y desarrollo de negocios que busquen objetivos ya sea con una consciencia de que es lo que se busca y no solamente que es lo que todos quieren escuchar en nuestra misión, visión y objetivos.

### **1.3.3. Un sentido en las organizaciones**

Uno de los elementos fundamentales para las empresas conscientes es el sentido que tiene su existencia, y no se refiere a cuánto dinero quiere ganar o cómo quiere ser percibida, sino a encontrar su propósito, así como una persona tiene que encontrar y definir su propósito en la vida, para las empresas es lo mismo.

El propósito de una empresa justifica el motivo de su existencia y cómo se va a comportar en su entorno, ya sea con las personas que internamente interviene como los externos. Tener un sentido o propósito guía a la formación de estrategias, sus planes de acción y los objetivos que tiene que alcanzar.

En la actualidad, ha imperado una falta de credibilidad por parte de las empresas, constantemente se dan a conocer un sinnúmero de casos en los que las empresas sin importar su tamaño o industria buscan sacar provecho de la comunidad o incluso del gobierno, haciendo productos de baja calidad, malas prácticas, sobornos, una incorrecta gestión de sus desperdicios o incluso manipulando precios. Este es el principal efecto cuando una organización carece de un sentido y simplemente busca un crecimiento desmedido y con la única finalidad de generar dinero o poder para sus dueños o accionistas.

### **1.3.4. Falta de consciencia en las empresas**

La falta de consciencia empresarial es actualmente uno de los principales problemas que enfrentan todas las empresas, sin embargo, las microempresas al no contar con los recursos necesarios para afrontar retos que les limita a la posibilidad de prueba y error. Si las pequeñas empresas carecen de estos recursos y al realizar intentos por superar los retos tiene un menor margen de maniobra ya que cualquier mala decisión puede ser la causante del cierre de la pequeña empresa. Entonces la falta de consciencia es un golpe directo a la falta de viabilidad del negocio.

Existe una infinidad de empresas con falta de consciencia que sirven de ejemplos del gran impacto que esto tiene en las empresas, los cuales presentan los siguientes síntomas enfocados en ciertas áreas:

- Directores: cuando se identifica a los directores que no son conscientes de lo que representa la empresa se pueden ver como si estuvieran viviendo otra realidad, es decir, aunque la empresa y la sociedad presenten ciertos problemas o desafíos ellos hacen caso omiso a las advertencias, ven solo lo que les conviene y sin importarles el qué siguen con su visión egoísta para cumplir sus metas, metas que en muchas ocasiones son imposiciones personales de los directores. Dado que la planeación estratégica debe tener la cualidad de poder adaptarse a las circunstancias si un director ignora (intencional o no intencionalmente) las advertencias o la situación del mercado, simplemente significa que se dirige a un claro desastre empresarial.
- Filosofía organizacional: en las prácticas tradicionales de la administración de empresas se encuentra que la filosofía organizacional principalmente formada por la misión, visión y objetivos de la empresa, es una de las herramientas fundamentales para el crecimiento y la planeación de cualquier empresa, sin embargo, en la práctica, se puede encontrar una constante en la formación de la misión y visión de las empresa, en la misión se nota que muchas de las personas o dueños describen perfectamente qué es lo que hacen y para quién lo hacen, pero la realidad es que muy pocos realmente conocen “para qué” lo hacen, que de acuerdo con Sinek (2009) encontrar el “*Why*” de cada empresa representa una ventaja competitiva al encontrar un significado y creencias que movían e inspiraban a las personas. Con la visión se encuentra otro problema, la tendencia a querer ser empresas líderes, pero no conocer en que quieren ser líderes, es decir, solo se establecen visiones que como frase inspiradora puede tener un buen impacto pero que funcionalmente no tiene ningún efecto.
- Rentabilidad económica: cuando la empresa tiene como única meta la obtención de dinero se pierde de vista la ética y la esencia de una empresa,

haciendo la analogía de que una empresa en un vehículo para llegar a algún lado en específico se determina que la empresa necesita combustible para poder andar, en la realidad ese combustible es el dinero, y ese combustible se usará para que el vehículo se mueva hacia el destino. Entonces, tomando esta analogía, si una empresa se basa únicamente en la obtención de dinero, es como si se comprara un automóvil solo para llenarlo de gasolina, entonces las empresas tienen que encontrar un sentido más allá de solamente ingresar dinero a cualquier costa, que muchas veces la presión de los accionistas suelen ser el detonante para malas prácticas o poco éticas.

- Responsabilidad social: cuando una empresa no entiende qué significado e impacto tiene en la sociedad, es decir, no es consciente del lugar que ocupa, puede llegar a ignorar que por la intención de “ahorrar” dinero o ser más “rentables” evitar cumplir con ciertas regulaciones o procesos. Por ejemplo, las empresas industriales que terminan haciendo un incorrecto manejo de sus desechos tóxico o no tóxicos pero que al final no realizan el proceso completo para tener el menor impacto en el medio ambiente. Entonces cuando una empresa no es consciente del impacto que tiene sus operaciones o sus malas prácticas simplemente no es algo que atiendan hasta que tengas la presión de la sociedad si ese día llega.

La falta de consciencia tiene un impacto negativo en el interior de la empresa poniendo en riesgo su supervivencia en el mercado, pero lo más preocupante es que al exterior también tiene un impacto que en muchos casos es irreversible. Sin duda la falta de conciencia tiene que ser uno de los retos que las empresas estén dispuestas a atender, por ello en el siguiente capítulo se revisaran las características clave que conforman la consciencia empresarial.

## 1.4. CARACTERÍSTICAS DE LA CONSCIENCIA EMPRESARIAL

### 1.4.1. Características de la empresa consciente

Las empresas conscientes deben contar con atributos establecidos que les permita conocer si realmente se encuentran en un estado de consciencia y que se vean como “cuerpos dinámicos” esenciales para provocar y motivar una sociedad en donde los individuos se desarrollen y evolucionen, permitiéndose crear valor y bienestar a todos los *stakeholders*. De acuerdo con Gutiérrez (2022), las características de una empresa consciente son:

- Gestionar armónicamente el “espacio tridimensional” en el que desenvuelve una empresa; el primer espacio se refiere a ser consciente del negocio o empresa, con la rentabilidad que la empresa genera, la viabilidad de las operaciones y del modelo de negocio, el cumplimiento de las metas y la eficacia con la que opera; el segundo espacio, tiene que ver con el espacio interpersonal, el nosotros como comunidad, es decir, se busca con todos los colaboradores generar confianza, solidaridad, respeto y lo más importantes que encuentren un propósito por trabajar en esa empresa y que sus objetivos se alinean con los que se buscan; por último, el tercer espacio se refiere a “yo” en donde el enfoque busca generar bienestar, buscar la realización y trascendencia de cada persona que trabaja en la organización.
- El sentido u objetivo que busca la empresa: tiene que buscar contar con un valor más allá de la obtención de beneficios financieros, busca brindar un valor o beneficio a cada parte o aspecto con el que interactúa, como los colaboradores, los accionistas, los clientes, los proveedores y la sociedad en general. Todo ello le permite entender que cómo un ente que se desenvuelve rodeado de varios aspectos tiene una responsabilidad (adquirida no impuesta) para mejorar el contexto que le rodea.
- Las personas son el centro de la gestión: el elemento más importante en cualquier tipo de empresa sin importar el giro o el tamaño de esta es el

talento humano, y a pesar de ello siguen existiendo un sinnúmero de empresas que lo siguen considerándolo como un simple número, un recurso que es usado para un fin o que son de carácter desechable. Cuando el centro de la gestión son las personas las decisiones y el enfoque de trabajo cambia radicalmente, en el que se busca el bienestar y desarrollo de los colaboradores, esto permite a las empresas generar una conexión emocional que incita a los colaboradores a permanecer en la empresa y así mitigar la fuga de talento que representa uno de los retos más difíciles.

- Se centran más en el “cómo” que en el “qué”: fijar las metas es un elemento fundamental para cualquier organización, sin embargo, cuando se es una empresa consciente es igual de importante el definir cómo se llegará a esas metas. Si no defines como llegar a cumplir con las metas es probable que caigas en malas prácticas que, si bien te lleven al logro, también podría generar un impacto negativo.
- El significado de “ganar” o “éxito” cambia de tener, retener, poseer o acumular por un lucro consciente: lo que significa que cambiamos la perspectiva interna de lo que para cada empresa significa ser exitosa o estar ganando, por tener un sentido de ganar solo cuando el proceso ha generado utilidades y no ha existido ninguna persona o ente dañado en mayor o menor medida, es decir cuando todas las personas involucradas en la cadena de valor de la empresa también han ganado algo, se cambia mi propio beneficio y ganancias por la ganancia y beneficio común.
- Se promueve la colaboración más que la competencia en todos los niveles: desde las personas operativas hasta los directores trabajan para un bien en común, la colaboración se tiene que dar entre los colaboradores del mismo nivel o departamento, como con los que se encuentren por debajo o por arriba en el nivel jerárquico.
- Funciona más por armonía que por miedo: el ambiente que tiene que predominar es el querer hacer las cosas por el deseo y comprensión del bien común, conociendo el aporte que tiene cada persona en la empresa y en el cumplimiento de objetivos, no se obliga a las personas a hacer sus

funciones ni se castiga por que se equivocan. Esta es una labor que representa fundamental, ya que se busca a colaboradores que se encuentren comprometidos con el propósito de la empresa y que tengan la proactividad de realizar las cosas por ellos mismos sin necesidad que se les amenace u impongan las ideas.

- Operan con serenidad y calma: dado que en la actualidad predomina un sentido general de urgencia provocado por una mala distribución de actividades y por no conocer cuáles son las capacidades que tiene tu equipo o tu empresa. Una empresa consciente tiene la capacidad de priorizar actividades en las que pone todo su esfuerzo sin descuidar la planeación de las demás actividades, eso les permite mantener la calma y serenidad porque ya conocen cuales son las actividades importantes y no se estresan por cualquier contratiempo.
- Mantiene la coherencia en todo momento: se cuenta con una alineación entre lo que piensan, lo que dicen y lo que hacen, es decir, cuentan con una personalidad de cada colaborador íntegra, sin engaños ni suposiciones tienen espacio en esta organización, siguen comprometidos con los valores y las acciones establecidas.
- La empresa se comporta más como una comunidad que como un conglomerado de personas: en este espacio las ambiciones individuales y grupales que no están orientadas a la promesa y valores de la empresa no tiene cabida, el actuar bajo el ego individual o colectivo que suele ser una práctica común en la actualidad debe evitarse. Actuar como un ente común que reconoce los efectos de tener o no ciertas decisiones debe predominar en el ambiente.

Las características de una empresa consciente son las bases que deben tener quienes aspiren a realmente conocer cuáles son sus capacidades para poder utilizarlo a su favor y aprovechar las oportunidades que se les presenten.

Durante el capítulo I se observó los orígenes de la consciencia empresarial que se remontan desde el nacimiento del concepto de responsabilidad social empresarial y los cambios que ha permitido su evolución hasta el concepto que en la actualidad se genera sobre la consciencia empresarial. Y así como, los orígenes de la consciencia empresarial se relacionan con la responsabilidad social es de suma importancia comprender las principales diferencias.

El impacto de la consciencia empresarial es la parte central del presente proyecto ya que se vive una época en la que la mayoría de las empresas carecen de valores y ética que oriente su desempeño, así como, empresas que no se conocen ellas mismas ni sus capacidades impidiéndoles seguir subsistiendo en el mercado provocando desempleos y limitando a la economía de sus aportaciones.

A continuación, el Capítulo II se centra el proyecto en identificar cuáles son las áreas importantes para una empresa y que es lo que fomenta su crecimiento con la finalidad de desarrollar una relación entre la consciencia empresarial y el crecimiento de las empresas que permita generar buenas prácticas.

## **CAPÍTULO II ÁREAS CLAVES DE LA CONSCIENCIA EMPRESARIAL PARA EL CRECIMIENTO**

Este capítulo principalmente se enfoca en clarificar los términos de micro, pequeñas y medianas empresas, para con ello identificar cuáles son las áreas clave en las empresas y como se implica la consciencia empresarial en ella, así también se abordarán los elementos fundamentales para el crecimiento de las empresas.

### **2.1. DEFINICIÓN DE MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) representan una parte fundamental de la economía de cualquier país, ya que son quienes generan un importante volumen de productos y servicios que se ofrecen en el mercado y normalmente las MIPYME's cuentan con una gran capacidad de adaptación cuando conocen el rumbo a seguir.

Las MIPYME's son aquellas que cuentan con una plantilla de colaboradores no mayor a 250 personas, tienen un volumen moderado de ventas y cuentan con un menor acceso tanto a recursos como a herramientas. A continuación, se describen, de acuerdo con Nacional Financiera (NAFIN, 2004) las características fundamentales para comprender mejor la clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales se clasifican de acuerdo con su sector económico al que pertenece y al número de colaboradores.

**Tabla 2.1**

Clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	1-10	1-10	1-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	251 y más	101 y más	101 y más

Fuente: elaboración propia, con base en los datos brindados por NAFIN (2004)

Es importante remarcar que existen otro tipo de clasificación en la que se involucran el nivel de ingresos de cada empresa para determinar su tamaño. Para el presente estudio se tomarán en cuenta las pequeñas empresas de servicios.

## **2.2. DEFINICIÓN DE EMPRESA DE SERVICIOS PROFESIONALES**

El enfoque de estudio del presente proyecto se realiza sobre las empresas de servicios profesionales, así que, es de suma importancia el establecer el contexto de lo que significa una empresa de servicios profesionales, así como, las características de las definen.

Este tipo de empresas de servicios, representan un pilar importante en la económica y el crecimiento económico de todos los países, brindando conocimientos y oportunidades para el apoyo a diferentes industrias, por ello, para definir que son las empresas de servicios profesionales se toma en cuenta a EBC (2024) quién define a las empresas de servicios profesionales como, las empresas que ofrecen actividades, beneficios o soluciones que requieren el conocimiento, habilidades y experiencia en las áreas que brindan sus servicios.

De acuerdo con Forcast (s.f.), las empresas de servicios profesionales tienen las siguientes características:

- Se centran en el conocimiento: su principal activo como empresa es el conocimiento, la experiencia y sus recursos intelectuales, ya que, es aquí donde existen su valor principal.
- Se centran en el cliente: se tienen un enfoque en resolver un reto, problema o desafíos específicos de los clientes y se adaptan los servicios para ayudar a un cliente.
- Diversas especializaciones: la mayoría de estas empresas enfocan sus servicios en diferentes industrias como legal, contabilidad, consultoría, ingeniería, marketing, atención médica entre otras.
- Soluciones a la medida: a diferencia de un producto, este tipo de servicios deben adaptarse y ser personalizadas para atender a los clientes de forma individual.
- Confianza de los clientes: la confianza es un elemento fundamental para crear relaciones con los clientes ya que ellos confían en las habilidades del proveedor de servicios para enfrentar los retos que se presenten y tomar decisiones.

Algunos ejemplos de empresas de servicios profesionales son los siguientes:

- Servicios legales, se encuentran las firmas de abogados que brindan asesoramiento legal y de representación tanto a individuos como a empresas, también se consideran la elaboración de contratos, lineamientos, litigios y derecho corporativo.
- Contabilidad y auditorías: este tipo de empresas brindan servicios financieros, como auditorías, planificación financiera y asesoría fiscal.
- Consultoría: en este tipo de empresas se dedican a ofrecer asesoramiento estratégico, planificación, mejora de procesos, y procesos de desarrollo organizacional que ayuden al crecimiento en diferentes áreas.
- Marketing y publicidad: son aquellas que ofrecen servicios relacionados con el diseño de marca, la publicidad y relaciones públicas, principalmente enfocadas en promocionar productos o servicios.

- Ingeniería y arquitectura: normalmente ofrecen servicios relacionados con el diseño, la planificación y la construcción de infraestructura, pudiendo ser edificios comerciales o casas.

Es importante tomar en cuenta que las empresas de servicios profesionales principalmente se enfocan en ofrecer soluciones específicas a problemas individuales de las personas o empresas, por ello tienen una especial importancia reconocerlas para la realización del presente proyecto.

## **2.3. ÁREAS CLAVES EN LAS EMPRESAS**

### **2.3.1. Áreas funcionales de las empresas**

Las organizaciones sin importar su tamaño, o giro desempeñan cierto tipo de actividades para lograr sus objetivos, estos van desde conseguir los recursos necesarios para operar, realizar la producción de los productos o brindar el servicio que ofrecen, poder transmitir lo que realizan al mercado sin importar si la oferta que realizan es pública o privada, controlar los recursos con los que cuentan y el más importante poder gestionar y dirigir a un equipo de personas que son quienes realizan la mayor parte de operaciones.

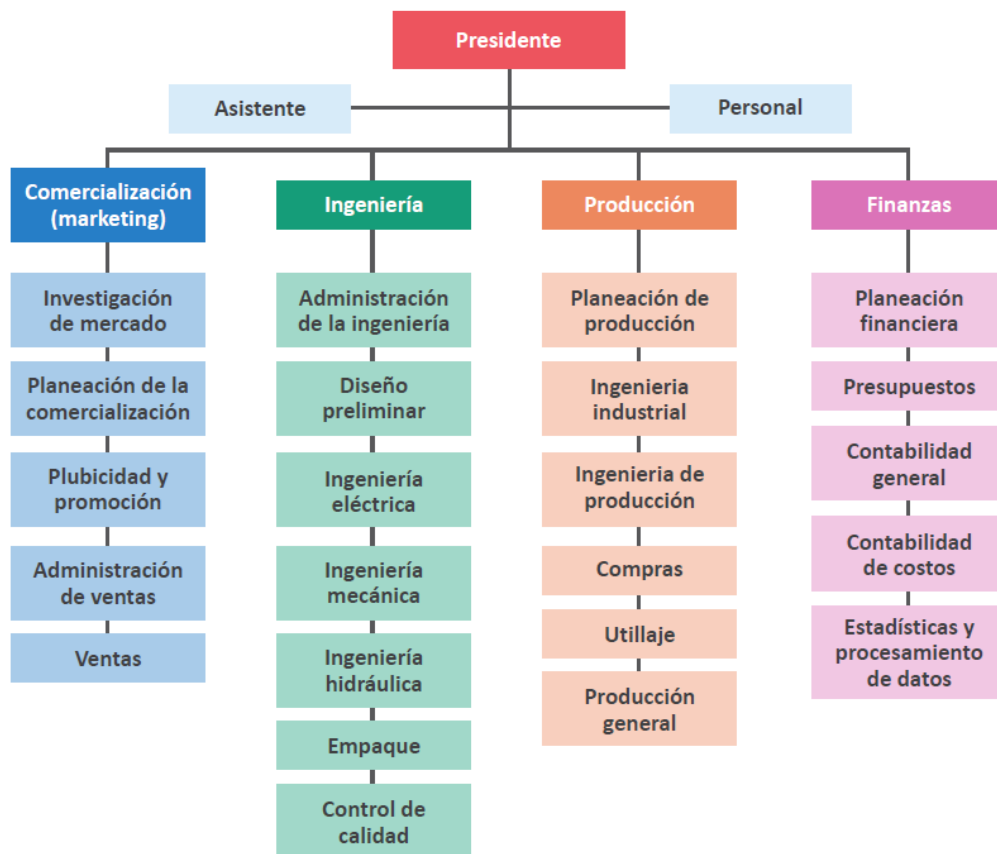
Dado el hecho de que la mayoría de las empresas deben realizar este tipo de actividades se puede identificar cuáles son las áreas claves para el funcionamiento de cualquier empresa. Es importante destacar que, sin importar los emprendimientos, las microempresas o las pequeñas empresas en las que una persona realiza la mayor parte de las actividades o en algunos casos todas, se tiene que tomar en cuenta que estas áreas funcionales deben estar presentes para que pueda hacer negocios lo que en cada caso variará es el tamaño del área, su nivel de especialidad, el número de personas que lo conformen.

Si bien las áreas funcionales se dan por la necesidad de cumplir o realizar ciertas actividades o funciones el primer tipo de clasificación de áreas funcionales que se

presenta es el que se crea naturalmente por la necesidad de cubrir con cada una de las funciones como se muestra en la Figura 2.1 que se presenta a continuación:

**Figura 2.1**

*Áreas funcionales por función o necesidad de la organización.*



Fuente: Instituto Nacional de Capacitación (INACAP, 2018, p. 4)

Sin embargo, con la finalidad de cubrir un contexto general, las áreas funcionales se deben adaptar a las circunstancias de cada una de las empresas u organizaciones, por ello y como se muestra en la Figura 2 se observa un esquema que contempla dos áreas funcionales más, la primera es la integración de todas las áreas, ya que si se busca obtener un mayor enfoque en las oportunidades y fortalezas de las pequeñas empresas se debe contemplar una correcta integración, y la segunda, deja opción para que cada empresa adapte un área extra para la mejor adaptación, ver figura 2.2.

## Figura 2.2

Áreas funcionales de una empresa integrada



Fuente: INACAP (2018, p. 5)

Dado que cada una de las áreas contempla oportunidades y retos, es de suma importancia definir cada una de ellas de acuerdo con el Instituto Nacional de Capacitación Profesional (INACAP, 2018)

- Finanzas: es el área que se encarga de controlar y distribuir los recursos financieros, así como también se ocupa de conseguir los recursos necesarios para la consecución de los objetivos establecidos por la empresa, con el objetivo de maximizar el valor de la empresa. También es su responsabilidad ejercer las actividades de tesorería en la empresa u organización y por último una de las funciones claves es el control del sistema contable. Si bien estas actividades pueden desglosarse en una mayor descripción donde se describan el objetivo y

las necesidades de cada una, no es objeto de este documento el conocer a detalle cada actividad, sino de identificar las generalidades de cada área.

- La producción: en el caso de las empresas de transformación o extracción esta área es la encargada de a través de un ciclo productivo, en el que existen entradas que por medio de un proceso interno (generalmente donde se encuentra la propuesta de valor) se realiza su transformación la cual se puede considerar como la salida del proceso, producto que está listo para ser comercializado, en el caso de las empresas de comercialización o de servicios a pesar de no contar con materias primas que transformen si se puede considerar que tiene entradas que a través de un proceso en el que le agregan valor para obtener un producto listo para comercializar, en el caso de la comercialización ese proceso productivo se puede considerar como la logística y en el caso de la empresa de servicios se puede considerar como el proceso que ejecutan para realizar o entregar su servicio.
- Marketing y ventas: una de las funciones más importantes de esta área es el manejo de la información comercial, la publicidad, gestionar el proceso de ventas y los sistemas referentes a la comercialización que apliquen. Es el área fundamente debido a que todas las empresas sin importar el tamaño, el giro o la propuesta de valor que generen, si no son capaces de comunicarse con sus clientes o su público, prácticamente no lograra venderles su productos o servicios, siendo un factor indispensable para poder realizar negocio en cualquier parte.
- Las personas (talento humano): sin duda el área más importante de cualquier organización y empresas, sin importar el nivel de profesionalismo y la estructuración, si las personas no se encuentran listas para dar lo mejor de ellas ni motivadas es seguro que no se tiene futuro en el mercado. Para ello las funciones principales de esta área recaen principalmente en gestión del capital humano, reclutamiento y selección, sistemas de compensaciones, desarrollo organizacional, administración de las competencias. Básicamente esta área se asegura de contar con todo el capital humano necesario para que la organización pueda operar y conseguir sus objetivos.

- Integración de las áreas: si bien la correcta aplicación de las áreas vistas con anterioridad es de suma importancia, si se trabaja con ellas aisladamente los esfuerzos difícilmente serán efectivos y productivos. Por ello es de suma importancia tener una integración entre todas las áreas de la organización para poder fijar el mismo rumbo y así aprovechar los esfuerzos de cada una de las áreas mencionadas. Para lograr este objetivo la integración puede apoyarse de sistemas informáticos que puedan ayudar a la toma de decisiones.
- Otros: cada organización y empresa representa diferentes retos y necesidades por ellos es importante contar con un espacio para poder colocar como un área funcional cualquier otra que el giro de la empresa o tamaño requiera. Un ejemplo de un área extra puede ser el área informática, que se asegure que todas las tecnologías de la información de la organización cubran las necesidades que se solicitan.

Las áreas anteriormente presentadas son indispensables en todas las empresas, por ello es importante tener la capacidad de conocer a detalle cuáles son sus características y funciones principales para poder aplicarlas en las empresas.

### **2.3.2. Áreas funcionales de micro, pequeñas, medianas y grandes**

Si bien es cierto que las áreas funcionales de las empresas dependen de la industria en la que se encuentren, también se debe remarcar la influencia que tiene el tamaño de las empresas en determinar cuáles son las áreas funcionales que le permitirán alcanzar el éxito empresarial, a continuación, se revisa cuáles son las áreas claves para las pequeñas y medianas empresas de acuerdo con EUROINNOVA (2023).

Comenzando por identificar a las áreas funcionales para las micro y pequeñas empresas (para la clasificación de pequeñas y medianas empresas se toma en cuenta la descrita en el punto 2.1 Descripción de micro, pequeñas y medianas empresas). Las micro y pequeñas empresas al no contar con los recursos necesarios comúnmente

cuentan con colaboradores que realizan multitareas por ellos las áreas funcionales principalmente se componen como a continuación se muestran:

- Área de dirección: enfocada en realizar todas las actividades que involucran la representación de la empresa, el establecimiento de objetivos y estrategias, así como, el control de las finanzas.
- Área comercial: con quienes principalmente se encargan de realizar una labor de venta, buscando nuevos clientes y gestionando el proceso comercial hasta la realización del pago.
- Área de producción: la encargada de realizar las actividades necesarias para poder realizar el producto o servicio ofrecidos por la empresa.

Las pequeñas empresas especialmente en sus primeros años de existencia se enfocan en poder generar la mayor cantidad de valor con los recursos limitados que cuenta y a pesar de que se requiere una gran cantidad de esfuerzo enfocado, se pierde de vista demás actividades que permiten a las empresas a crecer, representando una limitante para la supervivencia de estas.

Ahora cuando se refiere a las medianas empresas, se toma en cuenta que son empresas que han logrado una solidez necesaria para permanecer en el mercado y tienen cubiertas las áreas críticas de la empresa, contando con una distribución uniforme de actividades entre todos los colaboradores. Las áreas funcionales de este tipo de empresa principalmente se componen de.

- Dirección: enfocada principalmente al establecimiento de objetivos y a actividades claves que requieran la representación de la empresa.
- Administración y recursos humanos: el área que se encarga de la gestión de los recursos de la empresa y obtener el máximo provecho de ellos, así como, encargada de cuidar el flujo de trabajo.

- Contabilidad y finanzas: encargada de los recursos económicos de la empresa y a la planeación de escenarios económicos, así como, la recomendación de estrategias fiscales y financieras.
- Producción: encargada de generar la propuesta de valor de la empresa desarrollando todas las actividades necesarias para generar el producto o servicio ofrecido por la empresa.
- Ventas y Marketing: el área encargada de generar la estrategia de comercialización tomando en cuenta el posicionamiento de la empresa.

Si bien una mediana empresa ya cuenta con mayores recursos tanto económicos como de talento humano es importante señalar que aún existen áreas que deberían tomarse en cuenta para asegurar un crecimiento sostenible de la organización.

## **2.4. EL IMPACTO DE LA CONSCIENCIA EMPRESARIAL EN EL TALENTO HUMANO**

### **2.4.1. El compromiso de los colaboradores**

Sin duda alguna, los colaboradores forman el elemento más importante en cualquier organización, sin embargo, el compromiso mostrado por los colaboradores es alarmantemente bajo, de acuerdo con el estudio *“State of the Global Workplace 2023 Report”* publicado por Gallup (2023) existen los tres tipos de colaboradores que se puede encontrar en las organizaciones, los cuales son:

- Comprometidos: son aquellos que se levantan cada día con gusto por ir al trabajo, que comprenden el impacto que generan en las operaciones generales de la organización, que se sienten seguros con las actividades que realizan, que tienen total confianza en el liderazgo y dirección que tiene la empresa, y más importante que entienden el propósito y objetivos organizacional, llegando a alinear sus propósitos personales con los de la organización. Estos colaboradores son los que

mayor impacto positivo tiene en la organización, internamente motivan a sus compañeros y cuidan los intereses de la empresa, y externamente, buscan comunicar los objetivos y propósitos con la sociedad en general. Siempre dan la milla extra para su trabajo tanto con los compañeros como con los clientes.

- Los no comprometidos: son las personas que llegan al trabajo y se encuentran sentadas mirando el reloj hasta que pasen las horas y llegue el momento de salir del trabajo. Son las personas que les tienes que decir lo que tienen que hacer y solo se limitan a realizar lo mínimo posible, así que, requieren una constante supervisión y en muchos casos no se les puede delegar actividades de liderazgo o que implique un mayor esfuerzo de su parte. Se puede distinguir a estos colaboradores como los que trabajan dormidos, ponen el tiempo, pero no ponen posición o compromiso con la empresa. Psicológicamente se encuentran desconectados con la empresa, están más cerca del *burnt out* que del compromiso.
- Activamente descomprometidos: en términos reales, son las personas que no solamente no comparten el propósito y objetivos de la organización, sino que, en realidad se encuentran en contra de ellos y realizan acciones para perjudicar o lastimar a la empresa, entorpecer la consecución de objetivos y se oponen al liderazgo que existe. Son personas que se encuentran infelices en el trabajo. La relación entre empleador y empleado se ha roto, el colaborador demostró no ser competente en sus actividades causando constantes crisis en las operaciones y decisiones de la empresa. Sin duda alguna, son colaboradores que es mejor tomar la decisión de apartarlos de la empresa ya que no están dispuestos a llegar a una conciliación.

Con los tres tipos de colaboradores se puede encajar a todo el equipo para determinar cuáles son las estrategias más importantes para implementar con cada uno de ellos. El estudio más reciente publicado por Gallup (2022) presenta las cifras más recientes de la región de América Latina y El Caribe, los cuales se observan en la siguiente Figura 2.3 extraída del documento original:

### Figura 2.3

#### Compromiso de los colaboradores en América Latina y El Caribe

Based on Gallup Q1<sup>2</sup> items; see "Appendix 3: Support Information" for item wording

**THRIVING AT WORK**  
% Engaged

**Regional**

**31%** +8

**Global**

**23%** +2



**QUIET QUITTING**  
% Not engaged

**Regional**

**59%** -3

**Global**

**59%** -1



**LOUD QUITTING**  
% Actively disengaged

**Regional**

**11%** -5

**Global**

**18%** -1



Fuente: GALLUP (2023, p. 26)

En la región se muestra un crecimiento en el porcentaje de los colaboradores comprometidos pasando de contar con un 21% en el año 2012 a contar con un 31% en el reporte presentado en el 2023, lo que implica que a reserva del impacto que pudo generar la pandemia del COVID-19 sufrida en 2020, los colaboradores y empresas han encontrado una convivencia en la que se encuentran los objetivos alineados y existe un ambiente de crecer juntos.

El contar con colaboradores comprometidos es un elemento indispensable para las pequeñas empresas dado que, al ser un número reducido de colaboradores, cada uno de ellos puede generar un gran impacto tanto positivo como negativo. También implica que las pequeñas empresas tienen que ser capaces de identificar a los colaboradores activamente descomprometidos para poder tomar las acciones antes que el impacto negativo se extienda en la cultura organizacional.

### **2.4.2. Consciencia empresarial en los equipos**

Cuando se habla de la consciencia en el ámbito de los equipos de trabajo se expresa que los equipos de trabajo vean más allá de solamente las necesidades del propio equipo, sino que tengan en cuenta las necesidades de su organización, así como, que comprendan cuál es el objetivo y la finalidad de su existencia y el valor que cada integrante tiene.

Así, de acuerdo con el Project Management Institute (PMI, 2015). los principales beneficios que tienen los equipos con consciencia empresarial son:

- Mayores niveles de productividad, evitando que reinventen la rueda
- Tiempos de implementación/comercialización más rápidos
- Mayores retornos de la inversión
- Mayores niveles de calidad

También cabe resaltar los 5 niveles de la consciencia empresarial que propone el mismo instituto.

1. Consciencia individual, relacionado a cómo una persona puede cambiarse a sí mismo
2. Consciencia de equipo, centrado a como todo el equipo puede aprender y mejorar juntos
3. Consciencia departamental, en el cual las personas consideran las necesidades del departamento no solo las del equipo
4. Consciencia empresarial, donde las personas están interesadas, motivadas y comprometidas para tomar en cuenta las necesidades generales de la organización
5. Conciencia comunitaria, tomando en cuenta las necesidades de las comunidades, se busca retribuir a la sociedad compartiendo conocimientos, mejorando su calidad de vida y ofreciendo oportunidades de crecimiento social

Con ayuda del apartado de *Disciplined Agil* publicado por el *Project Management Institute* se tiene evidencia de los beneficios que brinda la consciencia empresarial en un ámbito tan importante como los son los equipos de trabajo, además de, brindar una serie de niveles de consciencia empresarial que las personas y las organizaciones tienen que transitar.

### **2.4.3. El impacto en la toma de decisiones en la empresa**

La consciencia representa tener completo conocimiento que tenemos en nosotros mismo como personas y como empresas en las demás personas. Siendo de mayor importancia la capacidad que tenemos de identificar la realidad y cómo interactuamos con ella. Elementos fundamentales para las empresas ya que conocer plenamente cuál es la realidad que los rodea y el impacto que genera es principal en la toma de decisiones.

La toma de decisiones basada en la consciencia empresarial es clave para liderar cambios positivos, ya que se permite identificar las variables relacionadas para con base en ellas ser precisos en la creación de escenarios y posibles soluciones. Si se realiza una comparativa con un pianista, es como si el músico tuviera completa consciencia de que teclas tocar de su piano para producir la melodía deseada.

La combinación de la consciencia y la toma de decisiones orienta las acciones y objetivos de la empresa hacia la congruencia entre lo que dice y hace, generando un alto índice de involucramiento y rendimiento por parte de los colaboradores.

## 2.5. CÓMO IMPACTA LA CONSCIENCIA EMPRESARIAL EN LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

### 2.5.1. Liderazgo consciente

En las empresas conscientes uno de los pilares es la congruencia entre todos las personas u organizaciones que se relacionan. Y precisamente una de las principales figuras en las empresas conscientes son sus líderes por ello es importante determinar cómo actúa un líder consciente. Según Mackey & Sisodia (2016), a los líderes conscientes “les motiva trabajar para lograr el propósito empresarial y el beneficio de todos los agentes, y no el poder y el enriquecimiento personal. Evolucionan e inspiran a los demás, guían y motivan y predicán con el ejemplo” (p. 249).

Para que los líderes sean capaces de ejercer su papel deben cubrir ciertas características, dentro de las que destacan la congruencia entre lo que piensan, lo que dicen y lo que hacen para generar la confianza en sus colaboradores. También deben estar destinados a servir para su equipo y empresa, buscando siempre mantener intactos los intereses de la organización, pero velando por los intereses de los colaboradores sin demeritar ni verse corrompido por la presión de los directores o dueños de las empresas.

Los líderes tienen el deber de transmitir los valores empresariales, tienen que aceptar y ser capaces de permear el espíritu y la misión no solamente a los colaboradores sino a todos los “*stakeholders*” con los que se relaciona la empresa.

El liderazgo consciente de acuerdo con Capitalismo Consciente España (2017) requiere de las siguientes premisas:

- Inteligencia emocional
- Inteligencia espiritual
- Vocación de servicio
- Integridad y congruencia
- Capacidad de amar y de cuidar a los demás

Si bien una de las principales características de los líderes es que sepan adaptar su estilo de liderazgo a las circunstancias y necesidades de la empresa, el ser un líder consciente, más que un estilo de liderazgo es una forma de comportarse como persona y por ello no es algo que pueda cambiarse, si se es un líder consciente no importa el estilo, siempre podrás enfrentar los retos que se presenten.

## **2.6. Herramientas que fomentan la consciencia empresarial**

### **2.6.1. IKIGAI**

El IKIGAI, como menciona Hughes (2021), se puede dividir en dos palabras “Iki” que equivale a “vivir” y “gai” que se podría traducir como razonar, es una filosofía japonesa que ha cambiado vidas en Japón ya que se centra en encontrar “el propósito” o la “razón de ser” de cada una de las personas en su vida, a través de cuatro elementos; lo que el mundo necesita, por lo que te pueden pagar, tu pasión y cuál es tu talento. En cada una de las intersecciones se encuentra un elemento que puede aplicarse en la vida, sin embargo, el verdadero objetivo de esta filosofía es identificar qué es lo que se encuentra en la intersección de los cuatro elementos, siendo esté la “razón de ser de la persona”.

Implementar esta filosofía en la vida diaria tiene muchos beneficios a las personas a tal grado que se relaciona con una mayor esperanza de vida con una mejor calidad, por ello la importancia de llevar este concepto a la vida empresarial, donde no solamente los directores realicen su IKIGAI, sino que se establezca un propósito para la empresa que le permita enfrentar cada uno de los retos que se presenten.

Como propone Pereira (2022), en su estudio “*ORGANIZATIONAL IKIGAI: towards purpose in organizations*” el IKIGAI organizacional para establecer el propósito de la organización guía la dirección de la empresa y debe ser un proceso continuo de mejora, en el que se reflexione, se realice concientización, se aplique y se midan acciones que

demuestren los resultados alcanzados con el propósito, mismo que, debe aplicarse en todas las áreas de la empresa, desde los directivos hasta los operativos.

### Figura 2.4

Los cuatro elementos que conforman el IKIGAI



Fuente: Hughes (2021)

El IKIGAI es una herramienta que permite la reflexión de las personas, mismas que son las que llevan el control de las empresas, esta reflexión es necesaria ya que si el dueño, emprendedor o directo no se encuentran “felices” con sus actividades existe una gran posibilidad que no las realicen correctamente.

#### 2.6.2. La definición de las *soft skills* o habilidades blandas

Las *soft skills* o habilidades blandas son conocidas principalmente como competencias o habilidades sociales, interpersonales y el saber ser. Estas habilidades cada vez son más requeridas en los puestos de trabajo, la importancia principal se identifica en los puestos gerenciales y directivos ya que son fundamentales para la

correcta gestión y comunicación, sin embargo, cada vez más se reconoce la importancia en todos los puestos, ya que así como los directivos deben ser capaces de transmitir sus ideas o estrategias a todo el equipo, los operativos también deben tener una buena relación e interacción con sus compañeros y con sus superiores, un claro ejemplo es la comunicación efectiva, que es una habilidad requerida en todos los niveles de las empresas.

Como lo comenta Llorente (2020), las habilidades blandas favorecen salir de la zona de confort, aumentar la creatividad, y generar mayor conocimiento del entorno socio laboral con el objetivo de enfrentar los conflictos y retos de forma más resiliente

### **2.6.3. El *job shadowing* como herramienta para el desarrollo de equipos**

Esta técnica que en español se puede traducir como “aprender mirando” es una estrategia de aprendizaje laboral que se puede realizar con los colaboradores, consta de realizar jornadas en las que una persona generalmente llamada “observadora” acompaña a otra persona llamada “profesionista” durante su jornada laboral, para identificar como trabaja, qué herramientas usa y cómo es su proceso de toma de decisiones, con la finalidad de transmitir el conocimiento y entender el funcionamiento real de un puesto.

De acuerdo con Randstad (2025), existen ciertos beneficios de implementar la estrategia de “*job shadowing*” en las empresas:

- Facilita la transmisión de conocimientos entre los colaboradores
- Hace más efectivos los procesos de inducción e incorporación de los nuevos colaboradores
- Al ser un aprendizaje práctico, reduce los errores en tareas críticas
- Fomenta la cultura de aprendizaje continuo
- Para los colaboradores proporciona experiencia real en el puesto de trabajo
- Favorece la comprensión de las expectativas y responsabilidades del puesto

- Refuerza la confianza entre los colaboradores que participan en estas actividades

Si bien la transmisión del conocimiento es un gran reto para las empresas, utilizar estrategias que te faciliten estas actividades sin duda favorecerán a los objetivos de la empresa.

#### **2.6.4. El marco de trabajo SCRUM como herramienta ágil**

La implementación de metodologías que permitan tener un mejor desempeño en el trabajo, que ayude a que las empresas obtengan mejores resultados y optimicen los recursos con los que se cuenta es fundamental para lograr los resultados y sobrevivir en el mercado, las metodologías ágiles son una serie de herramientas que están al alcance de todas las personas y muchas de estas se pueden aprender por cualquier persona e implementar en cualquier empresa. Sin embargo, esta información o modelos de trabajo permanecen lejos de las prioridades de los empresarios y emprendedores, especialmente para las microempresas que se enfocan principalmente en la operatividad, a pesar de ello las microempresas que logren generar una cultura y forma de trabajo estructurada y ágil tendrán una gran ventaja ante la competencia.

De acuerdo con Martins (2025) el concepto SCRUM es un marco de trabajo ágil por medio de la cual las empresas pueden abordar problemas o situaciones complejas con alta posibilidad de que se encuentren en constante cambio, para abordarlas de manera constante, eficiente y creativa. Ayudando a los equipos de trabajo a colaborar para alcanzar resultados de alto impacto, proporcionando una línea de valores, roles y pautas para el que el equipo se pueda centrar en la mejora continua.

### **2.6.5. La importancia de la Seguridad Psicológica**

A lo largo de la búsqueda de las mejores estrategias para generar equipos de alto rendimientos se han identificado habilidades indispensables como la comunicación, el liderazgo, la resiliencia, entre muchas otras, sin embargo, relacionado con la comunicación están las malas prácticas como una comunicación errónea en el mensaje el canal o el objetivo, nos comunicamos poco y lo hacemos mal en la mayoría de los casos, y uno de los principales motivos es que se tiene miedo de opinar, provoca ansiedad ser juzgados y genera terror ser vistos como ignorantes. Esto sucede en la mayoría de las organizaciones y provoca la poca participación que limita el valor aportado por cada colaborador.

Para Sánchez (2023), la seguridad psicológica se refiere a la sensación de bienestar que tienen los miembros de un equipo, principalmente ya que pueden opinar y expresarse sin miedo a ser juzgados o rechazados por sus ideas, comentarios o creencias, aplica principalmente por sus superiores, pero también con sus compañeros del mismo nivel jerárquico. En el caso que no se cuente con una seguridad psicológica generar falta de confianza, comunicación ineficiente y menor productividad.

Algunos pasos para generar la seguridad psicológica en las organizaciones son;

- Generar un ambiente de confianza, mostrando una actitud de apertura y receptividad de los comentarios, ideas y opiniones de los demás.
- Fomentar la colaboración, estableciendo metas y objetivos compartidos, trabajando todos juntos para lograrlo.
- Brindar retroalimentación constructiva, basado en hechos reales que les permita a los miembros mejorar.
- Crear un ambiente de trabajo inclusivo, donde todos los colaboradores se sientan valorados y respetados, implementando políticas inclusivas.
- Fomentar el aprendizaje y crecimiento continuo, ayudando a la formación de los colaboradores para el cumplimiento de sus objetivos.

La seguridad psicológica, más que una herramienta o una habilidad, es parte de la cultura de cualquier empresa, ya que se genera con varias acciones y con el apoyo de todos los colaboradores.

#### **2.6.6. La metodología de OKR's para el desarrollo de objetivos**

El proceso de fijación de metas es un verdadero desafío para los empresarios ya que existen diferentes metodologías, procesos, filosofías o herramientas que te ayudan a la creación de tus objetivos, una de estas metodologías es la de OKR's (Objectives and Key Results) traducido al español son Objetivos y Resultados Clave, que como su nombre lo menciona no solamente se fija en los objetivos por sí mismo, sino también, en identificar y medir cuales son esos resultados clave que nos llevaran a cumplir con ese objetivo.

Para Martins (2024), OKR's es una metodología que ayuda al establecimiento de objetivos y que ayuda a los colaboradores a establecer meta claras y medibles, ya que a pesar de que las empresas establecen sus objetivos solamente el 16% de las empresas logra transmitir de forma clara a los colaboradores cuales son esos objetivos y metas, Los OKR's siguen una indicación muy sencilla pero poderosa y que se adapta a cualquier propósito, la cual es "Realizaré (objetivo) medido por (resultado clave)" estableciendo no solamente lo que quieres alcanzar, sino también, el indicador por el cual lo vas a medir.

El capítulo II permitió identificar cómo se relaciona la consciencia con las áreas claves de las empresas, así también, permite reconocer cuales son los elementos claves que fomentan o impiden el crecimiento de las empresas, al igual que las etapas que por las que pasan las empresas para lograr consolidarse, terminando con herramientas que permiten generar un correcto desempeño. En el siguiente capítulo se comenzará a reconocer la importancia de un modelo de negocios para cualquier tipo de empresa especialmente para las pequeñas empresas.

## **CAPÍTULO III MODELOS DE CRECIMIENTO PARA EMPRESAS**

El capítulo III permitirá conocer qué es un modelo de negocios, cuáles son los elementos que lo conforman y la ventaja de mantenerse siempre actualizando y mejorando la forma en la que se desarrolla la empresa.

### **3.1. EL MODELO CANVAS Y OTROS MODELOS DE NEGOCIOS PARA EL CRECIMIENTO**

#### **3.1.1. Concepto de modelo de negocios**

Un modelo de negocios representa una herramienta para la estructurar la columna vertebral de una empresa, sin importar si se quiere comenzar o si ya está formada es indispensable contar con el modelo de negocios, ya que permitirá conocer cuál es la forma en que trabaja la empresa y como pretende obtener ingresos a cambio de su producto o servicios, sin duda es un elemento clave para clarificar cualquier empresa.

Como lo comenta Osterwalder & Pigneur (2010), “Un modelo de negocio describe el fundamento de cómo una organización crea, entrega, y captura valor” (p. 14). Con esta definición se obtienen tres elementos claves que tienen que contener los modelos de negocios, el primero es la forma en que se crea valor, representando cada uno de los procesos operativos necesarios para crear el producto o servicio, el segundo tiene que ver con la estructura que tiene la organización para hacer llegar el producto o servicio a los consumidores, y por último la captura de valor, que es el corazón de cualquier organización y un gran diferenciador en el mercado.

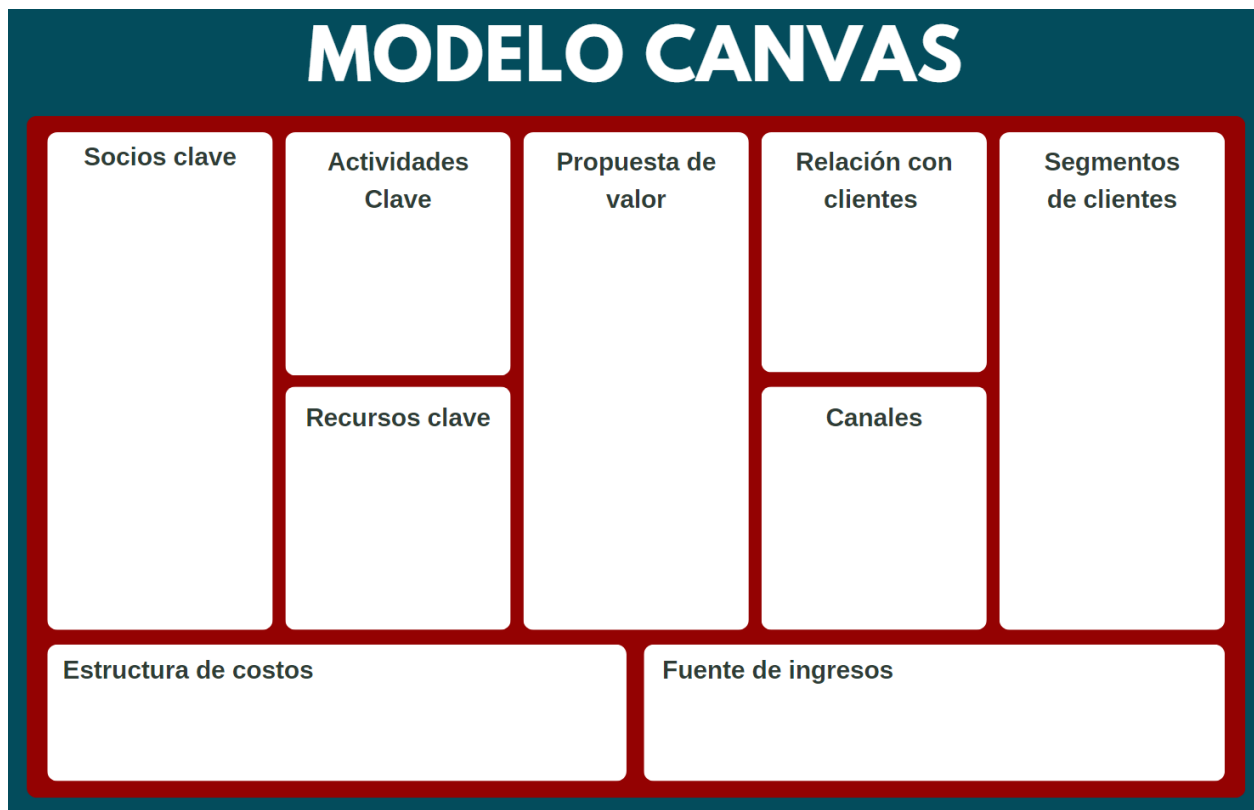
#### **3.1.2. Elementos que conforman un modelo de negocios CANVAS**

Cuando se habla de modelo de negocios resulta complejo imaginar cómo se realiza o a que se está refiriendo, si bien la definición ayuda a entender el objetivo, la forma de realizarlo o entenderlo resulta poco descriptiva. Para enfrentar esta complejidad es

necesario establecer una base con conceptos claros que sirva para poder tener el mismo entendimiento al hablar de modelo de negocios.

La plantilla o lienzo Canvas como se muestra en la imagen 3.1 es una herramienta que ayuda a generar un mejor entendimiento de las áreas claves de cada empresa: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Para ello se utilizan 9 bloques de construcción que se describen a continuación de acuerdo con Osterwalder & Pigneur (2010).

Imagen 3.1 Plantilla CANVAN para el modelo de negocios



Fuente: desarrollo propio con base en Osterwalder y Pigneur (2010)

### 3.1.2.1. Segmento de clientes

En este bloque se describen los grupos de personas u organizaciones a los que la empresa quiere atender o servir. Sin un correcto establecimiento de cuáles son los

clientes rentables y efectivos de las empresas, es imposible que la empresa sobreviva. Los segmentos de clientes pueden agruparse con base en las necesidades de los clientes, en sus características o atributos.

Una empresa puede tener diferentes segmentos de mercado y debe tomar la decisión de cuáles son las oportunidades a las que atenderá y cuáles son los mercados que no serán su objetivo. El establecimiento del segmento de clientes atiende a las siguientes preguntas:

- ¿Para quién estamos creando valor?
- ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

El segmento de clientes se puede dividir en los siguientes ejemplos:

- Mercado de masas: principalmente se centra en atender a un número grande de clientes sin distinguir entre sus necesidades y los canales de comunicación no suelen estar dirigidos a un público en específico, se dirige a muchas personas con problemas similares. Las empresas de electrónica suelen tener un mercado de masas.
- Nichos de mercado: este tipo de segmento se adapta a las necesidades de clientes en específico y especializado. Los canales de comunicación, la propuesta de valor y las relaciones se deben adaptar de acuerdo con las necesidades y gustos de un público en específico. Un ejemplo suelen ser las empresas de desarrollo de piezas de automóviles, en muchos casos solamente tienen un solo proveedor o cliente ya que solo fabrican piezas para una compañía en especial.
- Diversificado: estas son las empresas que atienden a dos tipos de segmentos de clientes que no están relacionados entre sus características o necesidades, y tienen problemas muy distintos entre ellos. Un ejemplo es Amazon, quien además de tener el negocio de venta minorista en su

plataforma, también decidió atender las necesidades de computación en la nube brindando espacio de almacenamiento en línea y uso de servidores.

- Plataformas de varios lados: son los negocios que necesitan de dos tipos de segmentos que se nutran unos con otros, que están interrelacionados y que, si uno de ellos crece, fomenta que el otro segmento obtenga mayor valor. Por ejemplo, un periódico gratuito necesita de una gran base de lectores activos para que sea atractivo para los anunciantes pagar por la publicidad, por otro lado, el periódico necesita los patrocinios de los anunciantes para poder distribuir el periódico a los lectores.
- Segmentario: es el segmento que atiende a varios tipos de segmentos que tienen necesidades ligeramente diferentes, que pueden ser atendidas sin la necesidad de realizar una gran inversión. Por ejemplo, los bancos tienen sus líneas de créditos para personas particulares que ofrecen préstamos relativamente bajos y por otro lado tiene la línea empresarial en la que tiene una mayor capacidad de realizar préstamos.

El segmento de mercado no solamente consiste en decir a quienes les vas a vender, sino, involucra entender perfectamente cuales son las características y necesidades de ese segmento para poder desarrollar una propuesta de valor que brinde una solución a sus problemas o que satisfaga sus necesidades.

### **3.1.2.2. Propuesta de valor**

Este bloque de trabajo describe el paquete que conforma tu oferta de producto y/o servicios que le generarán valor a tu segmento de clientes seleccionado, es la razón por la que los clientes acudirán a una empresa en específico para adquirir sus productos que le ayuden a solucionar sus problemas o satisfacer sus necesidades.

Cada propuesta de valor que la empresa desarrolle tiene que satisfacer una o varias necesidades del cliente, por ello, la propuesta de valor es un conjunto de beneficios que los clientes adquirirán. Las propuestas de valor pueden ser innovadoras, disruptivas

o pueden ser similares a las que ya existen en el mercado, pero se busca brindar características o beneficios diferentes al mercado. Algunas preguntas que ayudan a desarrollar la propuesta de valor son:

- ¿Qué valor entregamos al cliente?
- ¿Cuál de los problemas estamos ayudando a resolver?
- ¿Qué necesidad estamos satisfaciendo?
- ¿Qué paquete de productos y servicios estamos ofreciendo?

La propuesta de valor debe estar conformada por la combinación de una serie de características que generen valor para los clientes, estas características pueden incluir el precio, la velocidad de servicio, el diseño o la experiencia del usuario. Algunos elementos para tomar en cuenta al generar la propuesta de valor son

- **Novedad:** cuando se diseña la propuesta de valor cabe la posibilidad de que satisfaga necesidades que actualmente nadie está atendiendo ya que no había una oferta similar.
- **Actualización:** este elemento se refiere a la capacidad de seguir mejorando los productos que ya se tienen, dando mejores atributos o resultados al mismo segmento. Por ejemplo, año con año el mercado está lleno de nuevas computadoras portátiles que tienen mayor memoria, un mejor procesador e incluso son más pequeñas y livianas.
- **Personalización:** cuando adaptas tu producto o servicio a las necesidades específicas de unas pocas personas se crea un valor en tu propuesta. Por ejemplo, los automóviles de lujo que te permiten elegir los acabados del auto, el tipo de asientos y demás complementos.
- **Terminar el trabajo:** se puede crear valor cuando ayudamos a un cliente en realizar un trabajo que ellos mismos no quieren llevar a cabo por costos o tiempos. Por ejemplo, las empresas que contratan a una agencia para que les ayude simplemente a contratar a su personal.

- Precio: en este elemento se pretende ofrecer un producto similar a un precio más bajo, principalmente para los clientes que son sensibles al precio que no pueden permitirse acceder a productos de mayor precio. Por ejemplo, existen aerolíneas denominadas de *bajo coste* que simplemente ofrecen el servicio de vuelos sin lujos ni comodidad.
- Diseño: este es un elemento complejo de medir y representa un gran valor para los clientes ya que un producto superior se puede destacar por su diseño. Por ejemplo, los celulares que constantemente innovan en sus diseños futuristas.
- Marca / estado: algunos clientes encuentran valor en el hecho de que se note la marca en el producto o servicio. Por ejemplo, las marcas de lujo como Rolex.
- Reducción de costos: es importante que la innovación en los modelos de negocio permita que los costos de ciertos productos o servicios se reduzca y así existe un mayor mercado que pueda adquirirlo. Por ejemplo, hace unos años los CRM eran costosos y solamente lo podían adquirir empresas grandes, sin embargo, en la actualidad existen diferentes herramientas que son muy accesibles incluso para pequeñas empresas.
- Accesibilidad: se orienta en hacer que los productos tengan mayor disponibilidad y que sea perfectamente adquirible por las personas que anteriormente no se podían permitir o no tenían cómo adquirirlo. Por ejemplo, existen compañías que te ayudan a comprar una fracción de un avión privado y entre varias personas son las propietarias y pueden usarlo.
- Reducción de riesgos: cuando ayudas a que los clientes tengan un menor riesgo al adquirir o usar tu producto o servicio ayudas a facilitarles la decisión de compra. Por ejemplo, al comprar un carro usado para el cliente es importante contar con una garantía para reducir el riesgo de que el carro salga defectuoso.
- Conveniencia / usabilidad: consiste en hacer las cosas más fáciles de usar, esto puede ayudar a generar una percepción de valor de tu producto o

servicio. Un claro ejemplo es el iPod que ofreció comodidad a los usuarios a pesar de que ya existían dispositivos MP3.

La propuesta de valor representa el núcleo de las empresas ya que es lo que se van a encargar de realizar para que el segmento de clientes cubra sus necesidades y decida comprar en esa empresa determinada.

### **3.1.2.3. Canales de distribución**

Este bloque de construcción representa el medio en el que una empresa va a llegar a su segmento de clientes para entregarles la propuesta de valor diseñada, al momento de diseñar este bloque se tiene que tomar en cuenta los canales de comunicación, distribución y venta que son los puntos de contacto con el cliente. Los canales representan un papel importante en la experiencia del usuario y servirán para que puedan conocer y evaluar la propuesta de valor, comprar los productos o servicios, entregar la propuesta de valor y brindar soporte después de realizar la venta. Los canales responden a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué medios quieren llegar a nuestro segmento de clientes?
- ¿Cómo es que nosotros llegamos actualmente a nuestros clientes?
- ¿Qué medio funciona mejor?
- ¿Cuál es el medio más rentable?
- ¿Cómo le facilitamos la compra al cliente?

Los canales deben cumplir con un proceso de cinco fases para establecerlos claramente, así también, pueden ser directos o indirectos y propios o asociados como se describe a continuación:

- **Conciencia:** se preocupa por identificar el canal por el cual el segmento de clientes será consciente acerca de la empresa u organización.

- Evaluación: representa ese medio por el cual los clientes pueden realizar una evaluación de tu producto o servicio para identificar si es lo que realmente están buscando.
- Compra: es la etapa en la que los clientes podrán adquirir el producto o servicio y se pretende que sea fácil de usar y que genere una costumbre para posibles recompras.
- Entrega: es el medio por el que harán llegar el producto o servicio a los clientes que ya lo hayan adquirido.
- Postventa: atiende al canal por el que realizarán un seguimiento a la satisfacción del cliente o realizarán soporte después de haber adquirido el producto o servicio.

Los canales representan un elemento clave ya que si cuentas con una buena propuesta de valor no serás capaz de hacerla llegar al segmento de mercado que seleccionaste.

#### **3.1.2.4. Relaciones con el cliente**

El bloque de relaciones con los clientes debe establecer claramente el tipo de relaciones que la empresa debe tener con los clientes ya que estas pueden variar dependiendo las características del segmento del mercado y del objetivo de la empresa, puede ser para adquirir más clientes, para generar la retención o para impulsar las ventas. El bloque de relaciones con los clientes debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de relación esperan los clientes que mantengamos con ellos?
- ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido hasta el momento?
- ¿Qué tan costoso es mantener ese tipo de relación con el cliente?
- ¿Cómo se integra con el resto del modelo de negocio?

Al momento de determinar las relaciones con los clientes se pueden seleccionar varios tipos que convivan en diferentes etapas del proceso con los clientes, algunos tipos de relaciones con los clientes son:

- Asistencia personal: basada en la interacción humana de ambas partes donde el cliente puede comunicarse directamente con un representante de la empresa para obtener asistencia durante el proceso de compra o posterior a este, esto puede suceder en un lugar físico como un punto de venta, de forma telefónica o incluso por medio de correos electrónicos.
- Asistencia personal dedicada: este tipo requiere dedicar a un representante de la empresa a un cliente en específico, representando una relación más profunda y personalizada con el cliente. Este tipo de relación suele ocurrir cuando el monto de la venta es alto o cuando se requiere una relación a largo plazo, por ejemplo, las empresas *business to business* como las consultorías empresariales.
- Autoservicio: es el tipo de relación donde la empresa no mantiene una comunicación directa con el cliente, la empresa proporciona todos los medios para que el cliente por sí solo pueda adquirir el producto o servicio.
- Servicios automatizados: es la combinación de una relación de autoservicio y procesos automatizados, por ejemplo, las páginas web que por medio de que las personas se registren puede llevar un seguimiento personal de los gustos de cada uno de los clientes y ofrecer recomendaciones que propicien las ventas.
- Comunidades: a través de “tribus” las empresas buscan generar conexión con grupos de personas y que ellas tengan un espacio para compartir experiencias y comentarios que faciliten el conocimiento del producto o servicio y así generar compras.
- Co-creación: cada vez más empresas quieren llevar sus relaciones con los clientes al siguiente nivel y muchas de ellas buscan que los mismos clientes ayuden en el desarrollo de los productos o servicio, un ejemplo es YouTube

que motiva a que sus clientes desarrollen contenido en sus cuentas personales para que el público lo pueda consumir.

La relación con los clientes marca una pauta de cómo se desea que la empresa se desenvuelva en el mercado y a pesar de ser un elemento que no se suele tomar en cuenta como clave en tu negocio si es un elemento que puede dictar el éxito o fracaso de la empresa.

### **3.1.2.5. Flujos de ingreso**

Este bloque de construcción representa el ingreso que se puede obtener de cada cliente una vez que este adquiere la propuesta de valor. Los flujos de caja se deben calcular por cada segmento de mercado. Este elemento representa el resultado de las operaciones realizadas y el rendimiento que se puede obtener de ellas. Cada segmento de clientes puede tener un método único de fijación de precio de acuerdo con sus características, pueden ser listas de precios fijos, subastas, por volumen, entre otras. Sin embargo, cada segmento de mercado debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el valor que están dispuestos a pagar nuestros clientes?
- ¿Por qué están pagando actualmente?
- ¿Cómo pagan actualmente?
- ¿Cómo les gustaría pagar?
- ¿Cuánto es el total ingresado por cada fuente?

Si bien en muchas ocasiones las personas piensan que solamente existe una forma de obtener ingresos la realidad que existen diferentes formas en las que se les puede sacar el máximo de provecho y que los clientes están dispuestos a pagar, cómo, por ejemplo:

- Venta de activos: representa la fuente de ingresos más usada y conocida que implica ceder los derechos de propiedad sobre un producto físico, por ejemplo, la compra de libros, de autos o de viviendas.
- Cuota por uso: es una fuente de ingresos basada en el uso que el cliente le da a un servicio y cuando mayor sea el uso, mayor será la cuota por pagar, por ejemplo, los servicios de gas natural o de electricidad,
- Cuota por suscripción: representa el acceso ininterrumpido a ciertos servicios que el cliente adquiere, por ejemplo, el acceso al gimnasio, a instalaciones deportivas o incluso a establecimientos.
- Préstamo / alquiler / leasing: esta fuente de ingresos representa una concesión temporal de un bien o servicio a cambio de una tarifa, significa un beneficio para el cliente ya que paga solamente por el tiempo limitado que hará uso del bien, sin necesidad de adquirir todo el costo de propiedad.
- Concesiones de licencias: esta fuente de ingresos se caracteriza por ceder el permiso de uso de cierto conocimiento o de propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia, esta fuente suele verse más común en la industria multimedia, donde ciertos propietarios de personajes reciben ingresos a cambio de ceder los derechos de imagen para que otra empresa realice cierto producto.
- Gastos de corretaje: los ingresos por corretaje derivan de servicios de intermediación que se realizan a nombre de otras partes, por ejemplo, los agentes inmobiliarios que reciben una comisión por la venta de una propiedad que no es de su propiedad.
- Publicidad: los ingresos por publicidad es el resultado de cuotas por permitir cierta publicidad o realizar un evento en el que diferentes empresas paguen por un espacio ya sea en servicios multimedia o en espacios físicos.

Cada segmento de mercado puede tener su propio método de fijación de precios, sin embargo, solo existen dos tipos de mecanismos de fijación de precio que son los fijos y los dinámicos.

### 3.1.2.6. Recursos clave

En este bloque de trabajo se describen los activos más importantes que tiene la empresa y que le permite funcionar, ya que los usará para producir el producto o servicio que ofrece, llegar a los mercados meta, establecer relaciones y recibir los ingresos. Cada empresa requiere de recursos clave diferentes ya que ninguno tiene las mismas características y objetivos. Los recursos pueden ser tecnológicos, físicos, económicos, intelectuales o humanos. Para describir cuales son los recursos clave de una empresa es necesario responder a la siguiente pregunta:

- ¿Qué recursos requiere nuestra propuesta de valor, los canales de distribución, la relación con los clientes y la fuente ingresos para funcionar?

Para tener en cuenta, los recursos clave se pueden dividir en las siguientes clasificaciones y puede ser la combinación de varias de ellas:

- Físicos: en esta categoría se incluyen todos los elementos como infraestructura, edificios, instalaciones de producción, vehículos, maquinaria, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
- Intelectuales: este tipo de recursos se refiere a recursos como marcas, patentes, información confidencial, derechos de autores, bases de datos y redes de contactos.
- Humanos: aunque la empresa se encuentre con grandes procesos automatizados cualquier empresa requiere de las personas para funcionar y especialmente de ciertos perfiles indispensables para el correcto funcionamiento.
- Económicos: algunos negocios requieren de ciertos niveles de capital para funcionar como garantías económicas, líneas de crédito, o una cartera de acciones.

Al identificar los elementos claves de las empresas permitirá conocer a profundidad la capacidad y las necesidades que tiene cada una.

### **3.1.2.7. Actividades clave del negocio**

En este bloque se describe cuáles son las acciones más importantes que se tienen que realizar dentro de la empresa para poder poner en marcha el modelo de negocios, son aquellas que tiene que emprender la empresa para tener éxito y son necesarios para crear la propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y recibir los ingresos. Para identificar estas actividades se tiene que responder a la siguiente pregunta:

- ¿Qué actividades clave requiere la propuesta de valor, los canales de distribución, la relación con los clientes y la fuente de ingresos?

Las actividades clave se pueden clasificar en las siguientes formas:

- **Producción:** estas actividades son las que se requieren para el diseño, la fabricación y la entrega del producto o servicio cumpliendo con la calidad prometida al cliente objetivo, cuando se tiene empresas de fabricación la mayor cantidad de actividades clave derivan de la producción.
- **Resolución de problemas:** es el tipo de actividades que se refieren a la búsqueda de soluciones a las problemáticas de cada uno de los clientes, es especialmente relevante para empresas de consultoría o los hospitales.
- **Plataforma / red:** los servicios que requiere del uso de sistemas o plataformas web requieren un alto nivel de actividades referentes al mantenimiento, actualización o implementación de nuevas funciones en las plataformas.

Las actividades clave permiten no perder de vista aquellas acciones que generan un alto nivel de valor para la empresa.

### 3.1.2.8. Asociaciones clave para el negocio

El bloque de asociaciones clave pretende describir la red de contactos, proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de la empresa, las alianzas cada vez son un recurso más importante ya que ayudan a potenciar tus actividades y resultados, significando un factor de éxito. Para ello se tiene que responder a la siguiente pregunta:

- ¿Quiénes son nuestros socios clave?
- ¿Quiénes son los proveedores clave?
- ¿Qué recursos clave necesitamos y a quién se lo adquirimos?
- ¿Qué actividades clave realizan los socios?

Para poder desarrollar este bloque se debe identificar cuál es el motivador para generar esa alianza, y para ello se cuenta con clasificaciones de motivantes para generar una alianza, por ejemplo:

- Optimización y economía de escala: la forma clásica para realizar alianzas consiste en cliente-proveedor y se basa en buscar la optimización en la asignación de recursos y actividades, gracias a este tipo de alianzas se puede reducir los costos de producción.
- Reducción de riesgos e incertidumbre: en ámbitos donde la incertidumbre es mayor funciona generar alianzas con empresas que te ayuden a disminuir el riesgo y en ocasiones estas alianzas se dan entre competidores para poder enfrentar grandes riesgos.
- Compra de ciertos recursos y actividades clave: es claro que no todas las empresas cuentan con todos los recursos para realizar sus operaciones, por lo general las empresas recurren a alianzas para asegurar determinados recursos, habilidades o conocimiento para aumentar su capacidad.

Las alianzas son fundamentales en una actualidad tan competitiva y en la que solamente existe una forma de seguir vigente y es la innovación.

### **3.1.2.9. Estructura de costos**

Este es el último bloque de construcción y en él se describen todos los costos que genera llevar a cabo cada uno de los otros bloques del modelo de negocio. Se identifican los principales costos que implica desarrollar la propuesta de valor y la forma en la que se hace llegar esa propuesta de valor a los clientes, también es importante tomar en cuenta los costos de mantener las relaciones con los clientes y con las alianzas. Para determinar los costos se debe apoyar en la descripción de actividades y recursos clave. Se tiene que responder la siguiente pregunta:

- ¿Cuáles son los costos más importantes de nuestro modelo de negocio?
- ¿Cuáles son los costos inherentes a las operaciones?
- ¿Cuáles son los recursos y actividades clave más caros?

Mantener una claridad sobre la estructura de costos ayuda a comprender la viabilidad o no de un negocio por ello se debe considerar los costos principales en comparación con el flujo de ingresos que se planea generar derivado de las actividades de la empresa, sin embargo, dependiendo el enfoque del modelo de negocios puede ser más o menos importante mantener costos bajos, existen diferentes enfoques como se muestra a continuación:

- Según costos: este tipo de enfoque se prioriza la reducción de los costos en la mayoría de varios elementos mientras sea posible, normalmente se utiliza cuando el enfoque de la propuesta de valor se basa en el ofrecer un precio bajo en el mercado.
- Según valor: algunos modelos de negocio no consideran que los costos sean un determinante para su propuesta de valor ya que ellos se encargan en generar un mayor valor y beneficio para los clientes con la finalidad que

el precio de venta no sea un determinante del modelo de negocios. Normalmente son los productos que se consideran premium.

- Costos fijos: estos son los costos que no varían, se tienen que pagar sin importar los niveles de producción que se hayan tenido y normalmente representan el uso de determinados servicios indispensables.
- Costos variables: representan los costos que si se encuentran estrechamente relacionados con los niveles de producción de las empresas.
- Economías de escala: este concepto se refiere a las ventajas en reducción de costos que tienen las empresas mientras incrementan sus niveles de producción.
- Economías de campo: este término se refiere a la ventaja en costos que tienen las empresas a medida que van aumentando sus líneas de productos o servicios, especialmente pueden aprovechar los mismos canales de distribución para posicionar nuevas líneas de negocios con sus clientes.

Los costos forman parte de la estructura financiera de las empresas y representan la parte contraria a los ingresos, en el momento que se requiera realizar análisis financieros para identificar la utilidad se deberá restar los costos totales a los ingresos objetivos para representar la ganancia del negocio.

### **3.1.3. Innovación en el modelo de negocios**

En una actualidad donde nuevos productos, servicios y/o procesos salen constantemente al mercado es indispensable ser innovadores, ya que de lo contrario no tendrán el impacto que se espera en el mercado, la innovación no debe considerarse un hecho aislado sino una pieza importante del sistema de gestión de las empresas.

Como señalan Zott & Amit (2017), la innovación en los modelos de negocios es un elemento que ayuda a mantener a la empresa en vanguardia ante la competencia constante que existe, a medida que la innovación sea más constante y especializada

tendrá un mayor grado de dificultad volverse relevante en la industria, se debe aprender a modificar los modelos de negocios tradicionales y enfocarlos a generar valor para las personas. La innovación de los modelos de negocios no solamente aplica para empresas nuevas o recién creadas, sino, a todo tipo de empresa incluso si ya se encuentra consolidada.

Desarrollar un modelo de negocios no solamente consiste en una actividad que se realiza una vez en la vida, más bien, es un proceso que se tiene que realizar periódicamente buscando generar valor de forma incremental (Amit & Zott, 2017). Si bien contar con un modelo de negocios exitoso motiva a mantenerse en ese mismo lugar, se debería tomar como una posición en la que se pueda cambiar, renovar e innovar para mantener una ventaja con la competencia.

## **3.2. EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS**

### **3.2.1. Tipos de crecimiento de las empresas**

Así como el éxito es una palabra que puede significar diferentes cosas para personas diferentes, el crecimiento de una empresa puede tener diferentes significados para las empresas de diferentes tamaños, industrias y con diferentes objetivos. Así que a continuación es importante definir los tipos de crecimiento que se puede tener en las empresas de acuerdo con Silva (2022).

- Crecimiento orgánico: es el tipo de crecimiento en el que las empresas buscan tener un desarrollo con base en los recursos y capacidades con las que ya cuenta, es decir, no tener ninguna intervención económica externa ni interna. Se puede resumir como buscar obtener mayores ingresos con los mismos recursos que actualmente cuenta, básicamente consiste en optimizar los esfuerzos para ser efectivos en las operaciones y estrategias. Este tipo de crecimiento se basa en:
  - Crear nuevos productos o servicios para el mismo *buyer persona*

- Reasignar recursos
  - Reducir costos
  - Mejorar la eficiencia operativa
  
- Crecimiento estratégico: consiste en desarrollar una estrategia a largo plazo con ayuda de los recursos que se van generando y acumulando durante los periodos anteriores con la finalidad de realizar acciones que determinan un cambio de rumbo en la empresa. Por ejemplo:
  - Creación de productos o servicios para un mercado diferente
  - Expandir las sucursales o abrir nuevas unidades
  - Aumentar el alcance de las operaciones de tu negocio
  - Apertura de operaciones en una nueva región
  
- Crecimiento por incremento de sociedad, fusión o adquisición: este tipo de crecimiento si bien tiene que ver con el crecimiento estratégico se diferencia principalmente por la unión de otra(s) persona(s) o empresa(s) a la sociedad de tu empresa, con la finalidad de incursionar en otra línea de mercado o una nueva región, siempre y cuando se tenga la misma visión del negocio y se busquen los mismos objetivos, en el caso de la adquisición es la estrategia en donde una empresa adquiere otra con la finalidad de eliminar a la competencia o de absorber su conocimiento y tecnología.
  
- Crecimiento interno: principalmente se centra en buscar la escalabilidad de las empresas, es decir, maximizar la efectividad de los recursos y del talento humano sin necesidad de realizar grandes inversiones de capital, es ideal para las pymes ya que se enfoca en ser ágiles en la toma de decisiones que les favorezca en el aprovechamiento de oportunidades. Una de las principales formas de lograrlo es con la automatización de las operaciones.

Es importante que cada empresa conozca cuál es tipo de crecimiento que está buscando para formar las estrategias que ayuden a encauzar todos los esfuerzos y recursos al mismo objetivo.

### **3.2.2. Etapas de crecimiento de las empresas**

Enfocar los esfuerzos para el crecimiento de las empresas puede ser confuso debido a que en realidad ¿qué es el crecimiento?, es lanzar un nuevo producto, aumentar las sucursales, adquirir nuevos y mejores clientes o incrementar la plantilla del talento humano en una sola matriz, en realidad esta confusión existe por el desconocimiento de cuáles son las fases que se tienen que atravesar para lograr cumplir con ese objetivo.

De acuerdo con un estudio realizado por Churchill y Lewis (1983) existen 5 etapas del crecimiento de una empresa sin importar el tamaño o giro, entonces esto se puede aplicar para una multinacional o para una pyme.

1. Existencia: es un periodo en el que el propietario o dueño se hace cargo de la mayoría de las actividades como la comercialización, las operaciones y la gestión administrativa. Por ello es una etapa en la que se siente abrumado, así también, existe una cierta inestabilidad e incertidumbre en la cual se pone en duda su viabilidad. En esta etapa es normal que se produzcan crisis de la dirección y liderazgo, sin embargo, al ser una etapa en constante tensión provoca que se busquen resultados de forma creativa e innovadora, lo cual puede aprovecharse para continuar con la empresa.
2. Supervivencia: se ha mostrado que el negocio es viable y la empresa aún cuenta con una estructura básica, es decir, cuenta con pocos colaboradores, sus productos y servicios a pesar de ya estar probados aún presentan muchas oportunidades de mejora, y los procesos internos tal vez no se encuentran automatizados. Si bien ya cuentan con clientes lo que se busca en esta fase es que los clientes sean más rentables. Uno de los principales retos que se enfrentan es que al estar concentradas las actividades en el dueño aún se depende mucho

de su desempeño y esto genera una crisis de autonomía. Otro de los principales desafíos es el flujo de efectivo para hacer frente a los costos de operatividad.

3. Éxito: esta etapa se refiere a un punto de estabilidad de una empresa en la que se pueden utilizar los beneficios obtenidos para buscar una expansión de las operaciones o buscar la construcción de una empresa estable y rentable. En este punto existen dos posibilidades de crecimiento para continuar con estas etapas:
  - a. Buscar la expansión: en este camino se busca continuar con el crecimiento del negocio, el dueño reunirá el capital acumulado y lo pondrá en juego para apostar para la formación de una empresa aún más grande, un factor clave es hacer que el negocio principal siga siendo rentable para que este continúe financiando el crecimiento, en caso de que la empresa no logre sus objetivos de crecimiento puede continuar con el otro camino que es la estabilidad.
  - b. Continuar con la estabilidad: encaminada a mantener una organización funcional y con rendimientos iguales a la media o incluso por arriba de ella, se pretende consolidar las operaciones haciendo que los gerentes adquieran una mayor responsabilidad realizando actividades que anteriormente solo realizaba el dueño. También en este camino el dueño puede desvincularse de la empresa al no tener mayores retos que enfrentar y al contar con colaboradores que pueden realizar sus actividades de manera autónoma.
4. Despegue: el principal objetivo de esta etapa es definir cómo crecer rápidamente y cómo financiar ese crecimiento. Para ello también es importante contar con una descentralización de funciones que les permita contar con una toma de decisiones estratégica. Esta etapa suele ser clave en la vida de la empresa ya que se pondrán a prueba todos los conocimientos y habilidades aprendidas por todas las personas en la empresa, pero principalmente se pondrán a prueba las capacidades del dueño de la organización. Si la etapa de despegue no funciona para la empresa puede quedarse en la etapa de éxito.
5. Madurez: es la etapa en la que la mayor parte de las empresas quieren estar, es el momento en el que todo se encuentra en orden, un producto consolidado, un

equipo capacitado, una toma de decisiones descentralizada y en general todo el mecanismo de la empresa se integra de manera óptima. Sin embargo, no quiere decir que sea una etapa en la que no haya retos, y los principales son, primero mantener un control tanto de las operaciones como de las finanzas de la empresa, mantener la calidad de los productos y servicios, hacer frente a la competencia emergente, mantener una agilidad de las operaciones como si se tratará de una pequeña empresa y expandir la fuerza gerencial.

Si bien estas 5 etapas de crecimiento de las empresas representan un camino largo y que no todas las empresas conseguirán, si es importante aclarar que las empresas pueden quedarse en cada una de las etapas y aun así seguir siendo empresas “exitosas”, es decir, que su objetivo de empresa no es ser multinacional o conseguir la mayor participación del mercado. Existen muchas pequeñas empresas, en términos de colaboradores, que pueden hacerles frente a empresas de cientos de colaboradores y esa es una de las pruebas que el crecimiento para cada empresa es diferente y depende mucho del sentido que se le dé.

### **3.2.3. Limitantes del crecimiento de las empresas**

Sin duda el crecimiento de la empresa es una etapa que todos los dueños quieren tener y mantenerse constantemente en él, sin embargo, existen barreras y circunstancias que impiden que siempre se mantenga una empresa en crecimiento e incluso que limitan su posibilidad de desarrollo. Dentro de los factores económicos internos que limitan el crecimiento de acuerdo con Churchill y Mullins (2001) son:

- El ciclo operativo del efectivo: representa esencialmente el tiempo en que el dinero de una empresa se encuentra detenido en el capital de trabajo hasta que el cliente realiza el pago por los productos o servicios. Para obtener el ciclo operativo del efectivo de la organización se tienen que tomar en cuenta factores como, el tiempo que tienes para pagar a tus proveedores, el tiempo que mantienes tus productos en almacén hasta posicionarlos con los clientes y el crédito o financiamiento que

ofreces a tus clientes. Si no se mantiene un correcto ciclo del efectivo la empresa puede tener ventas por millones de pesos, pero en realidad estar en falta de liquidez para continuar con las operaciones, esta es una de las principales causas por las que si no se está preparado para vender a grandes cadenas de supermercados eso lejos de ser una oportunidad puede ser el motivo que lleve a la quiebra o limite el crecimiento.

- El monto de capital que se inmoviliza por ciclo de efectivo: si bien el tiempo del ciclo del efectivo es importante, el segundo elemento es el monto que se involucra en este ciclo. Para ello es importante determinar cuánto cuesta realizar y mantener las ventas, es decir, por cada peso que se obtendrá cuántos centavos se debe invertir y dejar en el ciclo del efectivo para cubrir con el costo de la venta.
- El retorno de efectivo: si bien ya se conoce el monto que a invertir para realizar ventas y mantenerlas, es importante determinar el monto de beneficio que esto genera y si es conveniente para la empresa, es decir, que no es lo mismo conseguir \$10 pesos dentro de 5 meses que obtener 8 pesos en 1 día. Para ello depende la estrategia que se busca en la empresa.

Si bien este es un elemento que limita e impide el crecimiento de las empresas no quiere decir que siempre sea un obstáculo, la intención es conocer cuál es la capacidad de la empresa para enfrentar su ciclo de efectivo de negocio y armar estrategias y planes apoyados y conociendo el lugar en el que se encuentran.

#### **3.2.4. Factores para medir el crecimiento de las organizaciones**

La toma de decisiones es uno de los principales retos que enfrentan las empresas y tener la información necesaria para realizarlo de forma correcta puede representar un gran impacto en los resultados que se obtienen, en este caso lo que se busca es identificar las diferentes formas que existen para poder medir el crecimiento de la empresa, para lo cual se puede hacer uso de 5 indicadores claves de desempeño. De acuerdo con Agasys (2023) estos son los indicadores claves para medir el crecimiento de la empresa:

- Ingresos comerciales: este incremento se da principalmente por el aumento de la percepción de la marca o por un éxito de algún producto que se ofrezca. Aumentar los ingresos comerciales representa que la empresa dedique esfuerzos y recursos tanto del área de ventas como de marketing con el fin de aumentar el posicionamiento acaparando mayor mercado o incrementando la visibilidad de la empresa. Este indicador es únicamente funcional comprendiendo la naturaleza de los ingresos, es decir, que no por que aumenten tus ingresos vas a tener mayor beneficio. Puedes incrementar tus ingresos comerciales, pero incluso disminuir tu rentabilidad o tener menores utilidades.
- Margen total: este indicador se obtiene de restar los costos y gastos totales de un periodo a los ingresos obtenidos en ese mismo periodo, es decir se busca contar con la utilidad neta. El indicador representa el beneficio que obtuvo la empresa y con ellos se puede determinar si ha demostrado un crecimiento, se ha mantenido o por el contrario ha existido una disminución de los beneficios.
- Crecimiento de las ventas: este indicador demuestra el éxito de tu estrategia comercial y de marketing para vender más productos o servicios. Para que esta métrica pueda ser funcional se debe realizar la evaluación de diferentes periodos para observar el comportamiento del mercado y poder desarrollar estrategias efectivas de acuerdo con el periodo que esté atravesando la empresa.
- Fidelización y retención de clientes: la clave de este factor es que refleja la lealtad de tus clientes y el grado de satisfacción que tienen, es decir el verdadero impacto que logras generar en tus clientes. Para mejorar la fidelización es importante que las empresas se centren en el servicio post venta que pueden incluir una variedad de acciones de las cuales les puedes sacar provecho.
- Clientes potenciales por mes: conocer la capacidad de conversión que tiene tu negocio es fundamental ya que con base en ello podrás tomar decisiones relacionadas con la producción o anticipación de cierta demanda. Es importante que cada empresa diseñe su proceso de conversión desde que un prospecto se acerca a pedir información hasta cerrar la venta.

Definir cuáles serán las métricas en las que te basarás para conocer el crecimiento de la empresa es fundamental para tomar decisiones y ser consciente de la etapa de crecimiento en la que se encuentra.

### **3.2.5. Elementos para profesionalizar una empresa**

El Instituto de Empresas Familiares (2021) mencionan los elementos necesarios para que las empresas familiares se puedan profesionalizar, los cuales son perfectamente para pequeñas empresas, los elementos mencionados son:

- El primer factor es estimular la comunicación para trabajar como un equipo: en este punto es importante identificar que los principales problemas normalmente se generan por una mala comunicación y cuando las empresas son pequeñas o familiares se suele ignorar la importancia de los sistemas de comunicación claros y establecidos. El flujo de información y comunicación es clave para la toma de decisiones y contar con un sistema puede ser la diferencia entre aprovechar oportunidades o caer en errores.
- Creación de una estructura organizacional: a pesar de que en este tipo de empresas normalmente es la misma persona quien realiza varias funciones, es importante determinar cuáles son los puestos que cada uno ocupará, ya que esto te llevará a un segundo paso que es determinar los roles, funciones y responsabilidades que serán la base para continuar con el crecimiento de la empresa.
- Alinear los intereses personales con los corporativos: si las personas tienen intereses diferentes a los de la organización lo más probable es que nunca estén comprometidos, ya que su mentalidad los llevará a buscar otras opciones donde sí se encuentren involucrados sus deseos. Por ello es importante que cada persona en la empresa sea capaz de expresar sus expectativas e identificar si estas pueden o no estar alineadas con las de la empresa.
- Contar con información confiable para la toma de decisiones: para la toma de decisiones es importante que tengas información confiable y para tener este tipo

de información tienes que comenzar a realizar evaluaciones o reportes que faciliten la gestión de los datos que se general y puedan ser el soporte principal para que las personas tomen decisiones orientadas al cumplimiento de sus objetivos.

- Brinda un marco formal de operaciones: en muchas ocasiones se cree que los protocolos formales para las reuniones o las intervenciones solo aplican para las empresas grandes pero la realidad es que si quieres tener oportunidades de crecer tu negocio es indispensable que crees esos protocolos formales como establecer reuniones periódicas, la creación de una minuta o agenda y enviar información previa a las reuniones para tener mayor contexto.

Los errores más comunes de las empresas sin importar su tamaño se ven generados por la falta de observación de las áreas y no ser capaces de reconocer que es lo que les hace falta. Este factor en las empresas pequeñas o familiares suele ser crucial ya que no cuentan con los recursos para poder mantenerse en el mercado mientras encuentran lo que pueden mejorar. Por ello es importante tener un mapa de los elementos necesarios para que una empresa se pueda profesionalizar.

El capítulo III se enfocó en identificar los elementos que conforman los modelos de negocio y sus diferentes variables a tomar en cuenta para la generación de un modelo de negocio exitoso, así como, las oportunidades y etapas de crecimiento que se presentan a la mayoría de las empresas. La importancia de realizar de un modelo de negocios basado en la consciencia empresarial radica en dos ejes el primero en la capacidad de ser realistas y enfocados al momento de diseñar el modelo de negocio y el segundo eje en la capacidad de llevarlo a cabo para lograr el objetivo buscado.

En el siguiente capítulo se abordará la metodología de la investigación, el instrumento de medición, la población y la muestra, que fueron utilizadas en el presente proyecto para recabar información de las microempresas de servicios profesionales en la ciudad de Puebla.

## **CAPÍTULO IV METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

En el presente capítulo se describirá la metodología utilizada para el proyecto de investigación, así como, los elementos requeridos conforme las buenas prácticas metodológicas, como la determinación de la población y la muestra, además del desarrollo del instrumento de medición para la obtención de datos importantes que permitieron llegar a las conclusiones que en el presente trabajo se presentan

### **4.1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO**

Para la elaboración de la construcción teórica del presente documento se recopiló fuentes virtuales como revistas, artículos, e-books, así como, libros físicos de autores enfocados en la consciencia empresarial y teorías administrativas como la explicación y elaboración de modelos de negocio. Los materiales recopilados provienen de fuentes educativas y privadas como empresas de consultoría y estudios de expertos. Una vez obtenidos los documentos se realizó un análisis de las aportaciones más importantes de cada uno de los autores y de cómo contribuye al tema principal del presente trabajo que es la consciencia empresarial, con la finalidad de categorizar las fuentes en los capítulos y con ello desarrollar el marco teórico que fundamenta la importancia y contexto de la presente investigación.

La realización de la investigación de campo se optó por realizar entrevistas presenciales en las áreas de las empresas entrevistadas, y en algunos casos se tuvieron que realizar las entrevistas de forma virtual por la plataforma Zoom ya que la agenda y los tiempos no permitieron realizar las entrevistas presenciales. Las entrevistas se realizaron a los dueños de las microempresas de servicios profesionales que brindaron un espacio y tiempo para realizarlas. Posteriormente los resultados obtenidos individualmente se capturaron para realizar una comparativa de las respuestas y para la realización de gráficas que permitan realizar un correcto diagnóstico de la investigación realizada.

## **4.2. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

El instrumento de investigación utilizado para el presente proyecto es una entrevista conformada por preguntas de opción múltiple, de escala de Likert y preguntas abiertas, haciendo un total de 36 preguntas guías que orientan al entrevistador para la obtención de información relevante de las empresas analizadas.

La entrevista está estructurada en 3 apartados, el primer apartado está conformado por preguntas abiertas, donde las primeras 5 preguntas están orientadas a conocer el contexto general de la empresa entrevistada, y las siguientes 14 a conocer elementos clave sobre la estrategia de la empresa. El segundo apartado se conforma por 3 preguntas de opciones de múltiple enfocadas a identificar la situación actual de la empresa en términos de colaboradores, de crecimiento y de la etapa en la que se encuentra. Finalmente, en el tercer apartado se implementan 14 preguntas utilizando la escala de Likert para conocer el grado de consciencia que se aplican en las operaciones de la empresa.

El instrumento de investigación fue realizado con base en el marco metodológico donde se establecen características de las empresas y personas conscientes, posteriormente fue revisado y aprobado por expertos en la materia que dieron validez a la información obtenida por este medio.

## **4.3. POBLACIÓN**

La población utilizada para la presente investigación se obtiene con el número de microempresas que existen en la ciudad de Puebla, para ello de acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2024) existen 39,224 microempresas de servicios, sin embargo, dado que el estudio se centra en las microempresas de servicios profesionales da como resultado a la fecha de la consulta que existen 2,067 microempresas, número que se utilizó para la determinación de la muestra.

#### 4.4. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Con base en la población determinada anteriormente se procedió a la elaboración del cálculo de la muestra, misma que para obtener una ocurrencia de 5 puntos, un índice de confianza del 90% y contemplando un margen de error del 10% se requiere realizar 65 entrevistas.

Para el cumplimiento de las 65 entrevistas se realizaron invitaciones al mismo número de microempresas de servicios profesionales, sin embargo, el número de respuestas obtenidas para la realización de las entrevistas fue de 7 microempresas, por lo que se decidió trabajar con una muestra a conveniencia y se realizaron las entrevistas a estas empresas que brindaron acceso a su información para la realización de la presente investigación.

#### 4.5. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente subcapítulo se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de la entrevista a los propietarios de microempresas de servicios empresariales de la ciudad de Puebla con el objetivo de identificar los niveles de consciencia empresarial que se aplica dentro de la empresa.

Para la presentación de resultados se elabora la siguiente tabla que concentra las respuestas obtenidas por cada una de las preguntas abiertas y dicotómicas realizadas.

Tabla 4.1 Concentrado de respuestas del instrumento de investigación

Número	Pregunta	Resumen de respuestas
1	Años de operación	Las empresas entrevistadas tienen entre 6 meses y 24 años en operaciones.

2	Número de colaboradores	Los colaboradores en las empresas van desde 3 hasta 10 personas, en promedio se tienen 6 colaboradores.
3	Giro de la empresa	Las empresas entrevistadas pertenecen a los siguientes giros: 1 de marketing digital 1 de auditoría financiera 1 de consultoría empresarial 1 de consultoría en comercio exterior 2 de despachos legales 1 de servicios financieros
4	Servicios ofrecidos	Los servicios ofrecidos se alinean y son congruentes con su giro empresarial.
5	Tipo de empresa (familiar, sociedad, propietario único)	6 empresas son conformadas por sociedad y solo una empresa es de propietario único.
6	¿Cuál es la historia de la empresa?	Las 6 empresas constituidas por sociedad fueron realizadas con amistades de la universidad o de trabajos anteriores.
7	¿Cuál es la misión de la empresa?	2 empresas no cuentan con misión. 4 empresas si tienen misión. 1 empresa está en desarrollo.

8	¿Cuál fue el proceso para la creación de la misión?	De las 5 empresas que tienen una misión la desarrollaron de la siguiente manera: 2 por conocimiento propio. 2 por un ejercicio interno con el equipo. 1 por medio de un proveedor especializado.
9	¿Cuál es la visión de la empresa?	2 empresas no cuentan con visión. 4 empresas si tienen visión. 1 empresa está en desarrollo.
10	¿Cuál fue el proceso para la creación de la visión?	De las 5 empresas que tienen una visión la desarrollaron de la siguiente manera: 2 por conocimiento propio. 2 por un ejercicio interno con el equipo. 1 por medio de un proveedor especializado.
11	¿Conoce el concepto de “consciencia empresarial”?	2 personas dijeron conocer el concepto de consciencia empresarial. 5 personas no habían escuchado el término.
12	¿Cómo definirías “consciencia empresarial”?	De las 7 entrevistas solamente una persona fue capaz de definir correctamente la consciencia empresarial. Los demás resultados se orientaban a la responsabilidad

		social o al sentido de pertenencia dentro de la empresa.
13	¿Consideras que los colaboradores reconocen el impacto que tienen en la empresa?	4 empresas comentan que su equipo si reconoce el impacto que tienen sus aportaciones al resultado de la empresa. 2 empresas comentaron que sus colaboradores no reconocen el impacto de sus acciones.
14	¿Qué tan importante consideras que es la consciencia empresarial para el crecimiento sostenido de las empresas?	Bajo sus propios conceptos de consciencia empresarial, todos los entrevistados mencionaron que la “consciencia empresarial” es sumamente importante para las empresas. NOTA: está pregunta fue respondida con relación a los conceptos que cada persona dio sobre consciencia empresarial.
15	¿Conoce el término “Modelo de negocios”?	Todas las empresas entrevistas mencionaron conocer el término de modelo de negocios.
16	¿La empresa cuenta actualmente con un modelo de negocio establecido?, en caso de que si, ¿En qué consiste?	2 empresas no cuentan con un modelo de negocios. 1 empresa está en proceso de formar su modelo de negocios. 4 empresas si tienen un modelo de negocios establecido.
17	¿Cómo fue formado el modelo de negocios?	2 empresas formaron su modelo de negocios basadas en las necesidades del mercado.

		<p>2 empresas formaron su modelo de negocios basadas en las necesidades y sus experiencias.</p> <p>1 empresa contrato a un proveedor especializado.</p>
18	¿Los colaboradores conocen en qué consiste el modelo de negocios?	<p>5 empresas comentan que sus colaboradores no conocen el modelo de negocios.</p> <p>2 empresa comentan que sus colaboradores si conocen el modelo de negocios.</p>
19	¿Considera que el modelo de negocios es adaptable? y ¿Por qué?	4 empresas comentan que sus modelos de negocios son adaptables.
20	¿Cómo consideras que ha sido el crecimiento de tu empresa?	<p>El crecimiento de las empresas entrevistadas se ha dado de la siguiente forma:</p> <p>2 han tenido un crecimiento orgánico.</p> <p>2 han tenido un crecimiento estratégico.</p> <p>3 han tenido un crecimiento interno.</p>
21	¿En qué etapa consideras que se encuentra tu empresa?	<p>Las empresas entrevistadas se encuentran en estas etapas:</p> <p>2 en etapa de existencia.</p> <p>3 en etapa de supervivencia.</p> <p>2 en etapa de éxito.</p>
22	Selecciona el tipo de colaboradores con el que más se identifican.	Todas las empresas entrevistadas dicen tener a colaboradores comprometidos.

Fuente: elaboración propia, 2024.

Para la agrupación de la información obtenida sobre las afirmaciones de escala de Likert realizadas en la entrevista se elabora la siguiente tabla en la que se encuentran los resultados obtenidos. Resaltando que la escala utilizada fue del 1 al 5, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 5 es “Totalmente de acuerdo”.

**Tabla 4.2**

Respuestas de afirmaciones de escala de Likert obtenidas

Número	Afirmación	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
23	Los colaboradores tienen autogestión.	4	4	5	5	3	3	3
24	Los colaboradores saben trabajar en equipo.	4	4	5	4	4	4	3
25	Los colaboradores se involucran efectivamente en la gestión del área.	4	4	5	5	4	4	3
26	Los colaboradores se involucran activamente en conseguir los resultados de la empresa.	4	4	5	4	4	4	3
27	Los colaboradores están comprometidos con el impacto que se genera en la sociedad.	2	4	5	4	4	4	4
28	Se fomenta la innovación dentro de la empresa.	4	3	3	5	5	4	5
29	El enfoque principal de la empresa es el beneficio colectivo.	5	5	5	3	4	3	2
30	El enfoque principal de la empresa es la generación de utilidades.	4	4	5	4	4	4	5

31	El liderazgo de la empresa es congruente.	4	5	5	5	4	4	4
32	El liderazgo inspira a los colaboradores.	5	5	5	4	4	4	4
33	El líder cuida los intereses de las personas.	5	5	5	5	4	4	5
34	El líder no se deja llevar por la presión.	4	4	4	4	3	4	3
35	El líder transmite los valores de la empresa.	4	5	5	4	4	4	5
36	El líder gestiona efectivamente sus emociones.	5	5	4	4	3	4	4
Puntaje total de la empresa entrevistada		58	61	66	60	54	54	53
Porcentaje de alineación con las prácticas de consciencia empresarial		83%	87%	94%	86%	77%	77%	76%
Con la finalidad de mantener la confidencialidad de las empresas entrevistadas se representan sus resultados con la letra “E” significando “empresa” y el número correspondiente en la entrevista, quedando como E1, E2, E3, E4, E5, E6 y E7.								
Los valores que se representan en la tabla corresponden a las respuestas de las empresas con relación a las afirmaciones presentadas. Donde 1 es igual a “totalmente en desacuerdo”, 2 a “parcialmente en desacuerdo”, 3 a “neutral”, 4 a “parcialmente de acuerdo” y 5 a “totalmente de acuerdo”.								

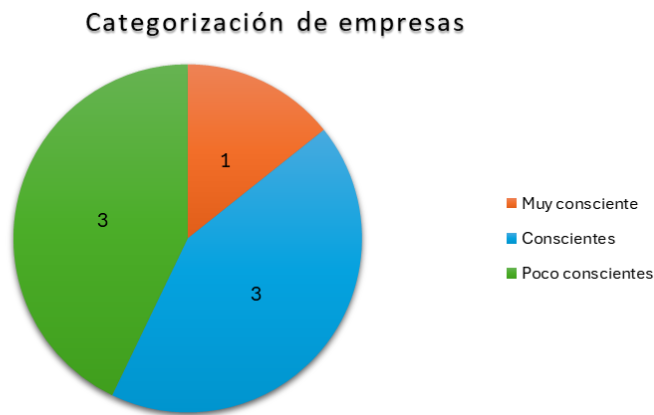
Fuente: elaboración propia, 2024.

A continuación, se presentan las gráficas obtenidas del análisis de información recabada, para lo cual se clasificaron las empresas entrevistadas de acuerdo con su porcentaje de alineación con las prácticas de consciencia empresarial teniendo como parámetro el puntaje obtenido en la evaluación de escala de Likert.

La clasificación se realiza de la siguiente manera, las empresas que tuvieron un porcentaje de entre 70% y 79% se les asigna la ética de “empresas poco conscientes”, del 80% al 89% como “empresas conscientes” y del 90% al 100% como “empresas muy conscientes”.

#### **Gráfica 4.1**

Categorización de las empresas entrevistadas

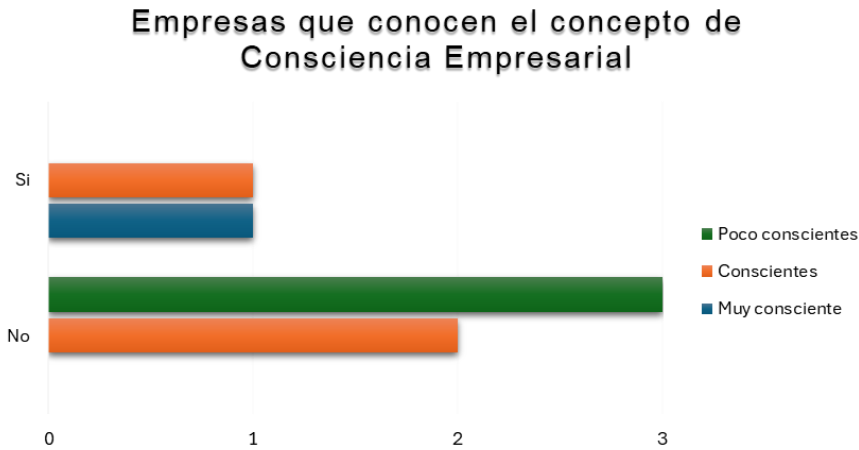


Fuente: elaboración propia, 2025.

Se muestra que de las empresas entrevistadas 3 se consideran poco conscientes, 3 como conscientes y una como muy consciente.

### Gráfica 4.2

Empresas que conocen el concepto de consciencia empresarial de acuerdo con su categoría.

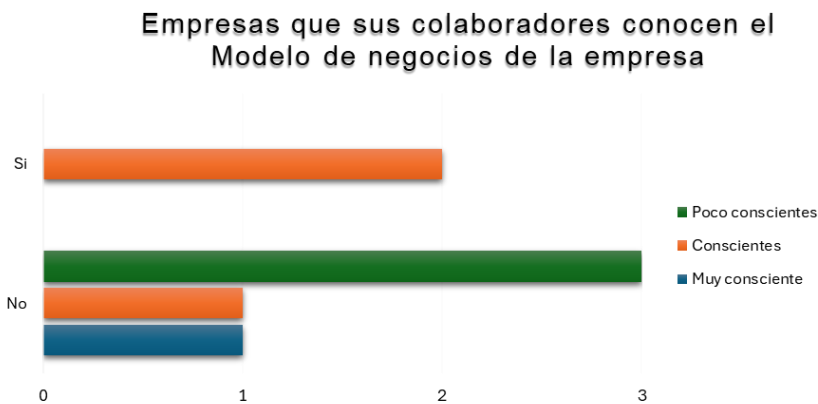


Fuente: elaboración propia, 2025.

De acuerdo con la gráfica presentada, se observa que las empresas poco conscientes son justamente quienes mayor desconocimiento de este término tienen.

### Gráfica 4.3

Número de empresas de acuerdo con su categoría cuyos colaboradores conocen su modelo de negocios.

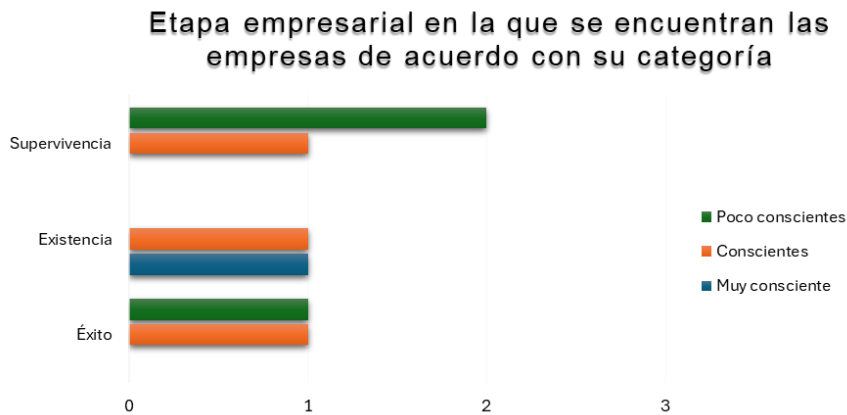


Fuente: elaboración propia, 2025.

Como se muestra en la gráfica, se observa que el hecho de que los colaboradores conozcan el modelo de negocios de las empresas no es un elemento crítico que determine el grado de la consciencia empresarial de las empresas.

#### Gráfica 4.4

Etapas en las que se encuentran las empresas entrevistadas con base en su categoría.

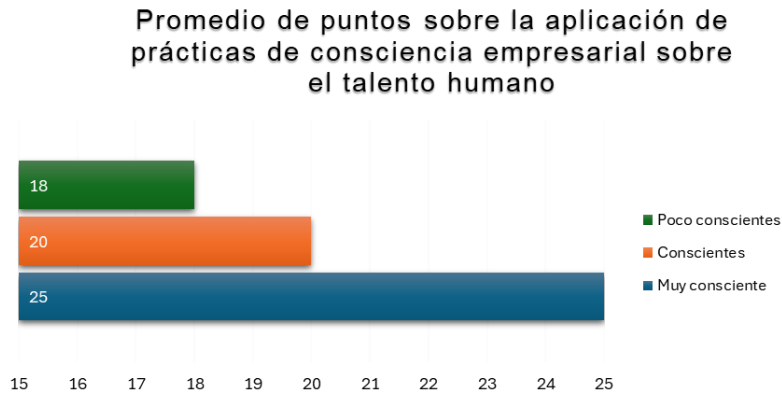


Fuente: elaboración propia, 2025.

Con base en la gráfica se identifica que las empresas poco conscientes se encuentran en la etapa de supervivencia, las empresas conscientes se distribuyen en las tres etapas y la empresa muy consciente en la etapa de existencia.

### Gráfica 4.5

Promedio con base en los resultados de las entrevistas sobre los puntajes de prácticas que aplican las empresas en el talento humano.

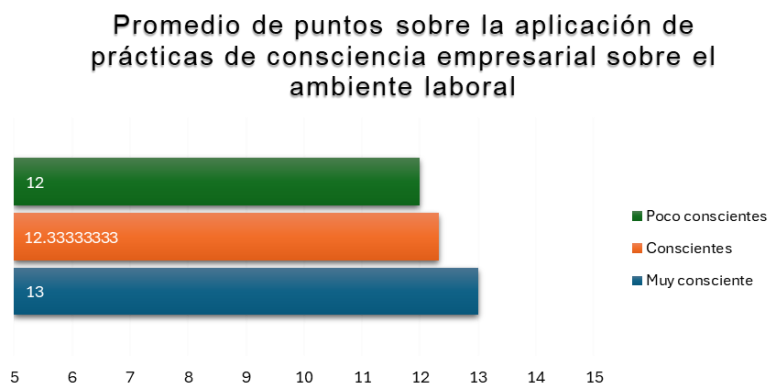


Fuente: elaboración propia, 2025.

En la gráfica se muestra que las empresas poco conscientes tienen una baja calificación con respecto a sus prácticas de consciencia empresarial en el talento humano manteniendo una diferencia con las muy conscientes de 7 puntos.

### Gráfica 4.6

Promedio con base en los resultados de las entrevistas sobre los puntajes de prácticas que aplican las empresas en el ambiente laboral.

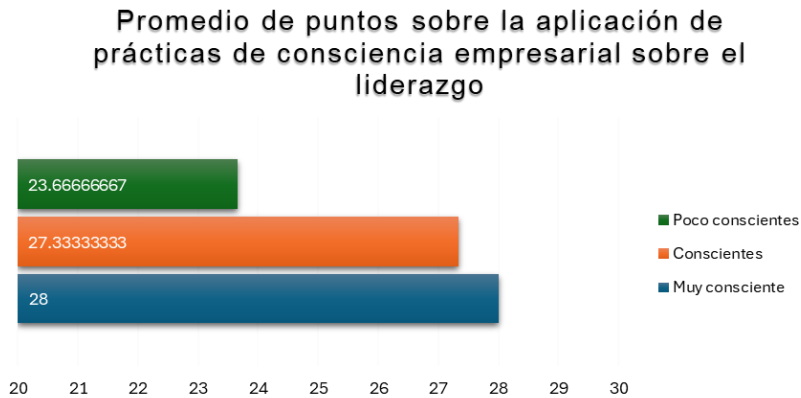


Fuente: elaboración propia, 2025.

La diferencia de puntaje entre las empresas poco conscientes y las muy conscientes solamente es de un punto, lo que refleja que no es un elemento crítico.

### Gráfica 4.7

Promedio con base en los resultados de las entrevistas sobre los puntajes de prácticas que aplican las empresas en el liderazgo.



Fuente: elaboración propia, 2025.

Se muestra una diferencia entre las empresas poco conscientes y las empresas muy conscientes, identificando el liderazgo como un elemento crítico para la consciencia empresarial.

## 4.6. DIAGNÓSTICO CON BASE EN LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Con base en los resultados obtenidos durante la aplicación del instrumento de investigación del presente proyecto, es importante, antes de generar un diagnóstico, el identificar cuáles son las preguntas que brindan la posibilidad de identificar si las empresas entrevistadas son conscientes, ya que el instrumento también contaba con preguntas generales y de control para validar la información.

Las preguntas que permiten identificar la consciencia de las empresas son las siguientes:

- Pregunta 7 y 9, ya que el hecho de contar con una misión y visión es una base para conocer y delimitar las actividades de la empresa, ya que si las

empresas no establecen claramente a que se dedican y establecen un rumbo, difícilmente son conscientes de sí mismas.

- Preguntas 8 y 10, el proceso para la creación de la misión y visión si bien es difícil de medir, la importancia de esta pregunta radica en si se tenían los conocimientos para elaborarlas o se contrató a un especialista, ya que si se realiza sin los conocimientos existe una alta posibilidad de que no se haya hecho el proceso de autoconocimiento necesario.
- Pregunta 12, si bien es importante reconocer el termino real de consciencia empresarial, es igual de importante, conocer para ellos que significan esas palabras, o qué es lo que se les viene en mente cuando lo escuchan.
- Pregunta 13, uno de los aspectos fundamentales para la consciencia empresarial es que los colaboradores sepan reconocer cual es el impacto que generan dentro de la empresa.
- Pregunta 16, si la empresa cuenta con un modelo de negocios establecido es reflejo que principalmente reconoce el impacto que este tiene en una empresa y en segundo lugar que ha trabajado diferentes áreas de su empresa.
- Pregunta 18, sobre la importancia de que los colaboradores conozcan el modelo de negocios, principalmente la importancia recae en que las personas sepan cómo funciona el negocio, si bien, existe un gran riesgo que los colaboradores abandonen a la empresa y se lleven ese conocimiento (existen diferentes herramientas legales para evitar estos riesgos), también es cierto que las microempresas que no son capaces de funcionar como un solo ente corren mayor riesgo de perder el rumbo.
- Preguntas 20, 21 y 22, se enfocan en reconocer el contexto que ha rodeado a la empresa, desde la etapa en la que se encuentra la empresa, como la forma en la que ha llegado hasta esa etapa, basado en las estrategias que han usado para su crecimiento, en las características que actualmente tienen como empresa y, por último, los tipos de colaboradores con los que cuentan.

- Oraciones de la 23 a la 27, se enfocan en reconocer el desempeño de los colaboradores y el contexto en el que se desenvuelven.
- Oraciones de la 28 a la 36, se enfocan en identificar el ambiente generado por los líderes y la forma de actual de estos que se tiene dentro de la empresa.

#### **4.7. ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS)**

La hipótesis enunciada como: Si se utiliza una guía para implementar prácticas de consciencia empresarial en 3 ejes, del liderazgo consciente, la generación de equipos con consciencia empresarial y el establecimiento de un sentido para la empresa se ayudará al desarrollo de un modelo de negocios que contribuya al crecimiento de las microempresas de servicios profesionales en la ciudad de Puebla.

Al contrastar la información obtenida en el cruce de información, basada en la categorización de las empresas de acuerdo con sus porcentaje de prácticas conscientes que implementan en sus empresas reflejado en la gráfica 4.5 y 4.7 con la hipótesis anteriormente enunciada se deduce que las practicas mencionadas como la aplicación de la consciencia empresarial en el talento huma y el liderazgo consciente generan un impacto significativo en el crecimiento para las microempresas de servicios profesionales, ya que al ser giros que se centran en el conocimiento de los colaboradores requieren de mantener un objetivo en común y preparar a sus colaboradores para enfrentar los desafíos.

Con base en los resultados obtenidos se prueba parcialmente la importancia de las prácticas basadas en la consciencia empresarial, así también, se identifica que los modelos de negocios no fueron un elemento crítico en la etapa de crecimiento de las microempresas de servicios profesionales.

Abordada la metodología de campo en el presente capítulo se prueban los resultados mencionados y se procede en el siguiente apartado a la presentación de la propuesta realizada con base en los elementos claves observados en la investigación.

## **PROPUESTA**

La presente propuesta se desarrolla con base en el marco teórico y los resultados de las entrevistas realizadas a los dueños de microempresas de servicios profesionales. Donde se obtuvo como resultados que las microempresas que aplican prácticas de consciencia empresarial tienen mayor capacidad para desarrollar modelos de negocios que permitan el crecimiento de la empresa. Como se muestra en el capítulo II donde se describen los factores clave que hacen una empresa consciente en sus diferentes áreas.

Con esta base se realiza la propuesta que consta de una guía que describe acciones a realizar en cada una de las prácticas conscientes enunciados en la hipótesis, que los dueños de las microempresas deben realizar ya sea solos o con sus colaboradores.

### **Primera parte: 10 prácticas de empresas conscientes**

#### **1. Liderazgo consciente**

El liderazgo juega un papel fundamental en la construcción de una empresa consciente ya que tienen un impacto directo en el desempeño de los colaboradores y en el establecimiento del propósito de la empresa, si el liderazgo que se ejerce en la empresa no fomenta una correcta integración de las áreas funcionales, el esfuerzo que realicen los colaboradores no tendrá los efectos esperados. Por tal motivo se recomienda aplicar las siguientes acciones para generar un liderazgo basado en empresas conscientes:

Objetivo: desarrollar congruencia, inteligencia emocional y fomentar la vocación de servicio entre los líderes de la organización.

Práctica 1: implementación de sesiones de autoevaluación del liderazgo de las personas clave en la empresa, mensualmente se recomienda realizar una sesión basada en lecciones aprendidas donde se analicen las fortalezas, áreas de oportunidad y el

impacto que tuvieron las decisiones tomadas. Con el enfoque a que los líderes y el equipo reconozcan sus fortalezas y su capacidad en la toma de decisiones.

Para la realización de la sesión de evaluación de liderazgo se recomienda involucrar a todos los colaboradores, ya que al ser una microempresa la convivencia y el impacto de las decisiones se refleja en todos los colaboradores, así mismo, la realización de la sesión en los primeros días del mes ayudará a analizar los resultados del mes anterior.

Práctica 2: fomentar que los líderes identifiquen su propósito como persona, ya que el desempeño de las personas está relacionado con el compromiso que siente hacia la empresa o el negocio, y si su propósito se encuentra alineado con el de la empresa podrá desarrollarse e involucrarse.

Se recomienda realizar un taller con los líderes y el dueño de la empresa basado en la filosofía japonesa del IKIGAI que les permita identificar esos elementos con los que realmente se alinea su propósito y se sienten a gusto.

Práctica 3: fomento de que cada líder mejore en su gestión de emociones, a través de la implementación de un plan de capacitaciones que incluya temas como la inteligencia emocional ayudará a que los líderes reconozcan sus emociones y sepan canalizarlas para tener un mejor impacto con todo el equipo, además de la inteligencia emocional, se pueden realizar capacitaciones en *soft skills* como la comunicación efectiva.

Para el plan de capacitaciones se recomienda realizar una capacitación trimestral o bimestralmente para que los colaboradores tengan la oportunidad de interiorizar y aplicar el conocimiento. Es recomendable en caso de ser posible incluir a los colaboradores en estas capacitaciones para seguir formando a las personas. A continuación, se presenta una propuesta de temas para la gestión de emociones distribuidas en los trimestres del año.

Tabla 4.3 Propuesta de temas y cronograma para el plan de capacitación

Periodo	Tema recomendado	Objetivo esperado	Resultado esperado
Primer trimestre	Autoconocimiento y gestión emocional	Reconocer las emociones, reacciones y detonadores en nuestro comportamiento.	Que el líder sea capaz de identificar sus emociones en el trabajo y sus detonantes.
Segundo trimestre	Inteligencia emocional aplicada al liderazgo	Entendimiento de los 5 componentes de la Inteligencia Emocional según Goleman.	Desarrollar habilidades sociales y de liderazgo como la empatía.
Tercer trimestre	Gestión de emociones en conflictos o presiones	Obtener herramientas y aptitudes para mantener la calma en situaciones complicadas para una correcta toma de decisiones.	Mejorar el manejo del estrés y la resolución de conflictos.
Cuarto trimestre	Motivación y gestión emocional del equipo	Comprender los factores que influyen en la motivación de las personas y el desempeño del equipo.	Influir en la creación de un entorno emocional positivo.

Fuente: elaboración propia, 2025.

Práctica 4: generaciones de cultura de mentoría, el director general o el dueño debe ser una persona que apoye al crecimiento de sus líderes y a su vez estos líderes deben tener un enfoque de servicio con los demás colaboradores, con la finalidad de permear una cultura en la que la persona que mayor conocimiento o habilidades pueda ayudar al desarrollo de las demás personas.

Se recomienda que el director general o dueño brinde confianza a su equipo para que puedan acercarse a él para consultarlo, así también, se pueden implementar jornadas de “*job shadowing*” en el que los líderes pasen un tiempo con el director general o dueño para conocer cómo actúa y la forma que utiliza para la toma de decisiones, este tipo de jornadas se pueden realizar una vez al mes.

## **2. Generación de equipos con consciencia empresarial**

Los equipos de colaboradores son el motor que se encargan de realizar las actividades de la empresa que transmitan el servicio hacia los clientes, por ello los colaboradores que tengan una consciencia clara de la empresa, de los objetivos establecidos, del impacto que tienen en el crecimiento de la empresa y que sean auto gestionables, son elementos claros que desarrollarán equipos conscientes, para fomentar estas prácticas se recomiendan las siguientes acciones:

Objetivo: formar equipos con autogestión, trabajo en equipo y compromiso social.

Práctica 5: reuniones de autogestión, realizar sesiones semanales donde los colaboradores se fijen sus objetivos, se realice una distribución de actividades pendientes de realizar de acuerdo con sus habilidades y tiempo del que dispone.

Para la realización de estas reuniones se puede apoyar en las prácticas del “*daily*” que se utiliza en las metodologías ágiles como SCRUM, se debe mantener un enfoque en los resultados y la aportación de cada colaborador, evitando que sean reuniones sociales donde no se avance en temas de trabajo y a la larga parezcan más una carga que una herramienta para mejorar el desempeño. Añadido a las sesiones estratégicas se deberá dar seguimiento al cumplimiento de objetivos y entrega de reportes.

Práctica 6: implementación de círculos de reflexión e impacto social, a través de una reunión mensual donde se fomente que todo el equipo reconozca cuál es el impacto que está generando la empresa en todos los ámbitos (social, cultural, económico,

personal y familiar) para que interioricen e identifiquen un objetivo más allá de lo económico, así también se puede establecer un espacio para que entre todo el equipo definan y organice una actividad mensual en la que puedan retribuir a la sociedad como voluntariado o beneficencia social.

Práctica 7: desarrollar un ambiente con seguridad psicológica, fomentar un ambiente en el que las personas se sientan seguras de participar y dar sus opiniones, para ello es importante evitar críticas o comentarios malintencionados cuando las personas opinan, y brindar la seguridad de que todos los comentarios son escuchados y tomados en cuenta.

Dar la palabra a cada colaborador en las empresas y organizaciones es importante ya que cada persona tiene una perspectiva de las actividades y fomenta la innovación y ajustes a tiempo.

### **3. Establecimiento de un sentido para la empresa**

Normalmente las empresas basan su filosofía y la creación de sus objetivos con enfoque en incrementar las ganancias de los dueños o accionistas, sin embargo, este enfoque no es sostenible a largo plazo, ya que pierde de vista elementos importantes como las personas que conforman la empresa, el impacto que quiere generar en la sociedad y las capacidades que posee para lograrlo, por este motivo, se recomienda realizar las siguientes acciones que permitirá generar un sentido de la empresa con un impacto positivo en la sociedad:

Objetivo: establecer la filosofía que guiará el crecimiento de la empresa con una visión a largo plazo y tomando en cuenta factores que intervienen tanto externos como internos.

Práctica 8: sesiones de preparación y sensibilización, es importante que en una empresa consciente todos los colaboradores reconozcan qué es y el impacto de la

consciencia empresarial, esto con la finalidad de que las decisiones y participaciones se realicen de forma consciente y alineados con el propósito de la empresa.

Para el desarrollo de esta práctica se puede realizar un taller de introducción a lo que es y no es la consciencia empresarial, las características y cómo beneficia a las empresas y sus colaboradores. Se recomienda que cada colaborador tenga el tiempo para expresar que es lo que termina entendiendo por consciencia empresarial con el objetivo de en caso de ser necesario alinearlos con el concepto que se busca sembrar.

Práctica 9: establecimiento o rediseño de misión, visión, propósito y objetivos, a través de una sesión donde se involucren todos los colaboradores realizar ejercicios de participación en la que todos apoyen al desarrollo de la misión, visión y propósito con una visión a largo plazo y tomando en cuenta el eje principal de la consciencia empresarial.

Sobre la misión y visión existe bastante teoría de cómo se realizan, sin embargo, se recomienda que el eje principal para su elaboración sea el impacto o el beneficio que genera a sus clientes más allá de simplemente cuál es el giro o productos de la empresa, para la elaboración del propósito se tiene que mantener un enfoque en cuál es el impacto que se quiere generar en los colaboradores, los clientes y la sociedad a micro y macro escala.

Para el desarrollo se recomienda utilizar la metodología de los OKR's que permitan una correcta descripción de los objetivos empresariales, así como, determinar responsables y fechas de cada una de las actividades que se deben realizar.

Práctica 10: revisión de los objetivos, con la finalidad de continuar con una cultura de autogestión, es importante evaluar el avance o cumplimiento de los objetivos establecidos para cada persona, estas evaluaciones las pueden realizar los supervisores, en caso de contar con ellos, de lo contrario lo puede realizar el director general.

Posterior a la evaluación de los objetivos, se debe realizar una sesión de retroalimentación en la que se puedan mejorar las áreas de oportunidad detectadas, así mismo, es importante comunicar al equipo el avance de los objetivos y medidas a realizar para asegurar su cumplimiento.

### **Segunda parte: el impacto de las prácticas de consciencia empresarial en la elaboración del modelo de negocios**

La segunda parte de la presente propuesta se enfoca en identificar el impacto que tienen las prácticas mencionadas al desarrollar un modelo de negocios basado en el lienzo Canvas orientado a generar un crecimiento de la empresa.

Antes de la elaboración del modelo de negocios:

Previo a comenzar a desarrollar el modelo de negocios basado en el lienzo Canvas intervienen las prácticas 2, 8 y 9 que consisten en que los líderes identifiquen su propósito, realizar sesiones de sensibilización y el establecimiento de la misión, visión, propósito y objetivos respectivamente, el impacto que generan se describe a continuación:

Práctica 2: al fomentar que los líderes identifiquen su propósito como persona, previamente ayudará a realmente identificar si el negocio o la forma en que quieren operar se alinean con sus propósitos personales, de lo contrario se corre un gran riesgo de que los líderes de la empresa no se tomen en serio el proyecto o que nunca les guste lo que hacen, todo esto limita el crecimiento de la empresa.

Práctica 8: las sesiones de preparación y sensibilización previas a realizar el modelo de negocio contribuye a tener identificado el concepto de “consciencia empresarial” y el impacto que tienen cada una de las acciones en diferentes aspectos, contribuyendo a definir estrategias en el modelo de negocio que sean sostenibles en el tiempo y con los colaboradores.

Práctica 9: establecimiento o rediseño de misión, visión, propósito y objetivos, estos cuatro elementos son los principios sobre los cuales debería de sustentarse la estrategia del modelo de negocios ya que son las directrices que ayudarán a dar un rumbo y que no sea un modelo sin sentido. Si se cuenta con estas directrices tendrás un modelo de negocios que permita su flexibilidad sin perder el objetivo principal de la empresa con el actuar esperado por todos.

Durante la elaboración del modelo de negocios:

Práctica 3: fomento de que cada líder mejore en su gestión de emociones, permitirá realizar sesiones de definición del modelo de negocios donde los involucrados tengan la capacidad de reconocer en lo que están de acuerdo, en lo que no están de acuerdo, que es lo que ellos buscan y a respetar las opiniones de los demás en un enfoque colaborativo.

Práctica 6: implementación de círculos de reflexión e impacto social, al identificar cuál es el impacto que genera cada una de las áreas y acciones de la empresa, permitirá desarrollar acciones que cuiden a los involucrados tanto internamente como externamente, centrado en comprender que las empresas son entes sociales que generan un impacto en la sociedad, ya sea positivo o negativo.

Práctica 7: desarrollar un ambiente con seguridad psicológica permitirá que durante las sesiones para el desarrollo del modelo de negocios los involucrados realmente tengan una participación genuina donde cada uno exprese sus ideas, dudas o incluso sus desacuerdos sin miedo a ser reprimidos o considerados como ignorantes, la colaboración de todo el equipo es indispensable ya que las mejores ideas vienen de la participación de todos. Si se tiene un equipo que no opina y en todo está de acuerdo sin aportar nada a las reuniones se corre el riesgo de no generar un modelo de negocios exitoso debido a la carencia de ideas innovadoras o disruptivas.

Después de la elaboración del modelo de negocios:

Práctica 1: implementación de sesiones de autoevaluación del liderazgo para que los líderes de la empresa identifiquen que se está haciendo bien y en qué áreas se puede mejorar permitirá después de haber realizado el modelo de negocio, realizar ajustes sobre la forma en que se están llevando a cabo las acciones y si algo se tiene que corregir,

Práctica 4: la generación de una cultura de mentoría permitirá al director general o al dueño asesorar a sus colaboradores en su desempeño y sus habilidades para que se vuelva una cadena en la que los líderes apoyan a sus colaboradores y los colaboradores apoyan a sus compañeros, siendo clave ya que la posterior a la generación del modelo de negocios se debe cuidar que cada persona realice de buena forma sus responsabilidades y compromisos, si una persona no realiza lo prometido es difícil que se cumplan los objetivos.

Práctica 5: las reuniones de autogestión permitirán a los equipos de trabajo identificar áreas de oportunidad sobre las que se tengan que implementar acciones correctivas, así como, identificar que se está realizando bien del modelo de negocios y que hay que aprovechar la oportunidad.

Práctica 10: la revisión de los objetivos establecidos permitirá poner un punto de revisión para validar el camino que se está tomando en la empresa o si algo se tiene que mejorar, también permitirá una vez implementado el modelo de negocios realizar las actualizaciones o ajustes necesarios conforme se vaya observando el desempeño de cada uno de los módulos del lienzo Canvas.

### **Recomendaciones generales:**

- II. Si bien algunas de las prácticas presentadas representan una inversión para las microempresas, también es importante mencionar que para la mayoría de

las prácticas se pueden implementar herramientas como Inteligencia Artificial, cursos online, libros o fuentes de internet que les apoyen a realizar cada una de estas propuestas, sin la necesidad de realizar inversiones económicas que estén fuera de sus posibilidades.

- III. El principal interesado en el desarrollo de una empresa consciente debe ser el propietario o director general ya que al ser la cabeza de la empresa deben fomentar cada una de estas prácticas, sin el apoyo e involucramiento del propietario o director las prácticas de empresas conscientes no tendrán el impacto buscado.
- IV. Si la dinámica de la empresa lo permite, se puede asignar a una persona encargada de dar seguimiento a la implementación de cada una de las prácticas mencionadas con la finalidad de que no se olvide en el día a día.
- V. Fomentar la autocrítica constructiva y el reconocimiento personal y de los compañeros es fundamental para reconocer el lugar en el que estamos y de lo que somos capaces de lograr.
- VI. La implementación de las prácticas se recomienda realizar de manera gradual para identificar la aceptación de los colaboradores.
- VII. Realizar evaluaciones continuas para identificar áreas de oportunidad en la aplicación y seguimiento de las prácticas permitirá realizar ajustes en las áreas o actividades que lo requieran.
- VIII. Ser flexibles con la aplicación, control y continuación de cada una de las prácticas, si bien, las prácticas se desarrollan con la visión que apliquen para la mayoría de las microempresas de servicios profesionales, es importante identificar la aplicación en cada una de las empresas.

Con la implementación de las 10 prácticas de empresas conscientes se espera que las microempresas de servicios empresariales tengan una guía de acciones que deberían de implementar en su desempeño diario, ya que, cada una de las prácticas permite desarrollar una cultura y actitudes de los colaboradores que son necesarios para el éxito de las empresas, especialmente hablando de microempresas que son las que

suelen tener un comienzo complicado ya que, en la mayoría de los casos, cuentan con recursos limitados y un sinfín de información que al final no saben cómo aplicarlas

Si bien existen ejercicios para la elaboración de modelos de negocios, se espera que las prácticas de empresas conscientes fomenten un correcto diseño desde el principio, orientando los esfuerzos de las personas al crecimiento continuo y buscando generar un impacto positivo en todos los ejes en que intervienen las empresas.

## CONCLUSIONES

La consciencia empresarial es un término que hace referencia a la capacidad que tienen las empresas y las personas que las conforman de reconocer el lugar en el que se encuentra, los fenómenos que suceden a su alrededor, su propósito y los recursos con los que cuenta para lograrlo. La consciencia empresarial tiene sus bases en diferentes corrientes administrativas como la responsabilidad social y la responsabilidad corporativa, sin embargo, la consciencia empresarial parte de conocerse como empresa, y a partir de este autoconocimiento identificar un camino que ayude al logro del propósito establecido.

La falta de la consciencia empresarial genera un impacto negativo en la sociedad y el medio ambiente como el crecimiento industrial desmedido sin tomar en cuenta la sostenibilidad, también, estar en una zona de confort donde los empresarios no comprenden que es lo que está pasando en el mundo, y, por último, genera una falta de horizonte de crecimiento ya que permanecen en su propia burbuja sin entender lo que pasa y los retos que tienen que enfrentar. Generar un sentido para las empresas permite tener un propósito más allá de únicamente la generación de riquezas para los dueños, sino que, se justifica su existencia y como quiere relacionarse con su entorno, ya que al generar una guía se crean estrategias y los planes de acción. Pensar en las empresas como entes infinitos permite buscar objetivos más grandes y que generen un bienestar en todos los elementos externos de las empresas sin dejar de lado la rentabilidad.

Las empresas conscientes son las que tienen como prioridad gestionar armónicamente tres aspectos de las empresas (la estrategia y modelo de negocio, el sentido de pertenencia del “nosotros” y la realización de cada persona), establecer un objetivo de empresa más allá de solamente el crecimiento desmedido, mantener a las personas como un eje central en la gestión de la empresa y enfocarse no solamente en el “qué” quieren lograr sino en el “cómo” lo harán. Estas son características elementales para comenzar a generar consciencia entre los colaboradores y los empresarios.

Sumado a lo anterior la importancia que tienen las microempresas de servicios profesionales en la economía, siendo relevantes en la asesoría y profesionalismo de diferentes industrias y de la población, permite reconocer su impacto en la sociedad. Así también, son un sector que ofrecen oportunidades de crecimiento a los profesionistas que cuentan con experiencia y conocimiento, que en muchas ocasiones no tienen oportunidades para desarrollarse.

Dentro de la gestión de empresas existe una base para la estructuración de áreas funcionales que si bien, en muchos casos no se aplican a micro o pequeñas empresas, es importante tener definida cada una de estas áreas para profesionalizar las operaciones sin importar el tamaño de la empresa. Al analizar el impacto que tiene la consciencia empresarial en el talento humano y en la estrategia empresarial, se establece la forma en que pueden implementarse prácticas de consciencia empresarial en cualquier tipo de empresa.

Con las bases del marco teórico se desarrolló una guía de prácticas de consciencia empresarial que permitan a las microempresas de servicios empresariales orientar su modelo de negocios hacia el crecimiento, cumpliendo así con el objetivo principal del presente proyecto. La implementación y validación de la guía en diferentes microempresas se encuentran fuera del presente trabajo, sin embargo, son el fundamento para futuras investigaciones que arrojen datos para confirmar o refutar su efectividad.

## REFERENCIAS

- Acción Empresarial. (2003). El ABC de la responsabilidad social empresarial en Chile y el mundo. *Acción Empresarial*.
- Aldeanueva, I. (2012). Responsabilidad social en la universidad: Estudio de casos y propuesta de despliegue. *Académica Española*.
- Agasys. (2023, 1 de abril). Cinco indicadores de negocio para medir el crecimiento de tu empresa. <https://es.linkedin.com/pulse/cinco-indicadores-de-negocio-para-medir-el-crecimiento-tu-empresa>
- Aspillaga, V. (2010). La responsabilidad social empresarial. *Derecho PUCP*, 1–10.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.
- Capitalismo Consciente España. (2017, octubre). Como crear una empresa consciente. [https://capitalismoconsciente.es/wp-content/uploads/2017/10/ebook.Como\\_crear\\_una\\_empresa\\_consciente.pdf](https://capitalismoconsciente.es/wp-content/uploads/2017/10/ebook.Como_crear_una_empresa_consciente.pdf)
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Churchill, N., & Mullins, J. (2001, mayo). How fast can your company afford to grow? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2001/05/how-fast-can-your-company-afford-to-grow>
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983, mayo). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>
- EBC. (2024, 18 de abril). Empresas de servicios: ¿Sabes en qué consisten? <https://www.ebc.mx/ventana/empresas-de-servicios-sabes-en-que-consisten/>
- EUROINNOVA. (n.d.). Áreas de una empresa. <https://www.euroinnova.mx/blog/areas-de-una-empresa>
- Forecast. (n.d.). What is a professional services firm? <https://www.forecast.app/learn/what-is-a-professional-services-firm>
- GALLUP. (2023). State of the global workplace 2023 report. *Gallup Workplace*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gutiérrez, A. (2022). Generando empresas conscientes. *HR Connect*. <https://www.hrconnect.cl/desarrollo/generando-empresas-conscientes/>

- Hughes, M. (2021, 13 de agosto). What's your ikigai? *MindTools*.  
<https://www.mindtools.com/blog/whats-your-ikigai/>
- INACAP. (2018, febrero). Guía de aprendizaje.  
<https://www.studocu.com/cl/document/centro-de-formacion-tecnica-estatal-tarapaca/analisis-y-control-presupuestario/la-empresa-y-su-entorno/58356896>
- Instituto de Empresa Familiar. (2021, 21 de febrero). Cómo profesionalizar tu empresa familiar. *ADEN Business Magazine*. <https://www.aden.org/business-magazine/como-profesionalizar-tu-empresa-familiar/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2015). Esperanza de vida de los negocios. *Comunicación Social*.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2024, 21 de noviembre). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE).  
<https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Irais, S. (2023, 24 de febrero). Qué es el capitalismo consciente. *Redacción Nacional Conecta*. <https://conecta.tec.mx/es/noticias/nacional/emprendedores/que-es-el-capitalismo-consciente>
- Jarrín, A. (2007). Cultura organizacional y reinserción empresarial: De la ciencia a la conciencia. *Punto de Vista*, p. 163.
- Kofman, F. (n.d.). Generando empresas conscientes. *HR Connect*.  
<https://www.hrconnect.cl/desarrollo/generando-empresas-conscientes/>
- Lizarazo, C. (2023, 14 de agosto). Las pymes en México: Retos e importancia. *Conekta*.  
<https://www.conekta.com/blog/las-pymes-en-mexico-retos-e-importancia>
- Llorente, E. D., & Cuenca, C. V. (2020). Perspectiva sobre las soft skills y hard skills. *Grupo de Psicología del Trabajo, Organizaciones y Recursos Humanos*, 4.
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2016). Capitalismo consciente: Libera el espíritu heroico de los negocios. *Empresa Activa*.
- Martins, J. (2024, 5 de agosto). Qué son los OKR. *Asana*.  
<https://asana.com/es/resources/okr-meaning>
- Martins, J. (2025, 15 de febrero). Qué es Scrum. *Asana*.  
<https://asana.com/es/resources/what-is-scrum>
- Molina, C. (2023, 24 de febrero). ¿Qué es el capitalismo consciente? *Conecta, Tecnológico de Monterrey*.  
<https://conecta.tec.mx/es/noticias/nacional/emprendedores/que-es-el-capitalismo-consciente>
- Nacional Financiera (NAFIN). (2004). La pyme y los empresarios. *Fundamentos de negocio*.

- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1919). *Constitución de la Organización Internacional del Trabajo*. OIT.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios*. Grupo Planeta.
- Pereira, R., Cardoso, D. D., Migosky, A. M., & Ana, C. (2022). Organizational ikigai: Towards purpose in organizations. *ANPAD*, 4–6.
- Project Management Institute. (2015). *Disciplined Agile*. PMI, Inc.
- Randstad. (2025, 13 de marzo). Job shadowing: Aprender observando. *Randstad*. <https://www.randstad.es/contenidos360/retencion/job-shadowing/>
- Real Academia Española. (n.d.). Conciencia. En Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/conciencia>
- Relaciones con Egresados. (2023, 26 de septiembre). Liderazgo consciente: Crea cambios positivos en tu empresa. *Blog EXATEC*. <https://egresados.exatec.tec.mx/blog/liderazgo-consciente-crea-cambios-positivos-en-tu-empresa>
- Sabaté, L. P. (2017). Consciencia, servicio y liderazgo en la empresa. *Tabularium Edit*, 151–173.
- Sánchez, J. (2022, 27 de junio). Más consciencia empresarial. *elPeriódico*. <https://www.elperiodico.com/es/opinion/20220627/conciencia-empresarial-13929822>
- Sánchez, J. P. (2023, 4 de abril). Seguridad psicológica en las organizaciones. *The Adecco Group Institute*. <https://www.adeccoinstitute.es/salud-y-prevencion/seguridad-psicologica/>
- Secretaría de Economía. (2012). Las pymes generan siete de cada diez empleos formales en el país. <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6616-las-pymes-generan-siete-de-cada-10-empleos-formales-en-el-pais>
- Silva, D. D. (2022, 22 de agosto). Etapas del crecimiento de una empresa. *Zendesk*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/crecimiento-empresa-etapas/>
- Sinek, S. (2009). *Empieza con el porqué*. Ediciones Urano.
- Sinek, S. (2019). *El juego infinito*. Empresa Activa.
- Zott, C., & Amit, R. (2017). Business model innovation: How to create value in a digital world. *Marketing Intelligence Review*, 18–23.

## ANEXOS

### Anexo 1 instrumento de investigación - entrevista



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Facultad de Contaduría Pública

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

Maestría en Gestión Organizacional

**Objetivo:** obtener información sobre las prácticas de consciencia empresarial que aplican los empresarios dueños de microempresas de servicios profesionales en la ciudad de Puebla.

**Instrucciones:** te pedimos contestar todas las preguntas reflexionando sobre tu empresa y con total sinceridad, los datos proporcionados son totalmente confidenciales y no se compartirán con personas externas a esta investigación.

#### Datos generales

1. Años en operaciones:
2. Número de colaboradores:
3. Giro de la empresa:
4. Servicios que ofrece:
5. Tipo de empresa (familiar, son socios, propietario único):

#### Datos de la organización:

6. ¿Cuál es la historia de la empresa?
7. ¿Cuál es la misión de la empresa?
8. ¿Cuál fue el proceso para la creación de la misión?

9. ¿Cuál es la visión de la empresa?
10. ¿Cuál fue el proceso para la creación de la visión?

### **Sobre la consciencia empresarial (preguntas abiertas)**

11. ¿Conoce el concepto de “consciencia empresarial”?
12. ¿Cómo definirías “consciencia empresarial”?
13. ¿Consideras que los colaboradores reconocen el impacto que tienen en la empresa?
14. ¿Qué tan importante consideras que es la consciencia empresarial para el crecimiento sostenido de las empresas?

### **Modelo de negocio (preguntas abiertas)**

15. ¿Conoce el término “modelo de negocios”?
16. ¿La empresa cuenta actualmente con un modelo de negocio establecido?, en caso de que si, ¿En qué consiste?
17. ¿Cómo fue formado el modelo de negocios?
18. ¿Los colaboradores conocen en qué consiste el modelo de negocios?
19. ¿Considera que el modelo de negocios es adaptable? y ¿Por qué?

### **Crecimiento de la empresa (selección múltiple)**

20. ¿Cómo consideras que ha sido el crecimiento de tu empresa?
  - a. **Orgánico:** basado en utilizar los recursos con los que se cuenta, y utilizando los recursos como se van generando, sin buscar inversión externa.
  - b. **Estratégico:** se busca aprovechar los recursos para generar un plan a largo plazo haciendo uso planeado de los recursos con los que aún no se cuentan.
  - c. **Incremento de sociedad, fusiones o adquisiciones:** basada en la unión de otras personas o empresas que comparten el mismo objetivo con la intención de incrementar el alcance.

- d. **Interno:** se busca maximizar la efectividad de los recursos y del talento humano sin necesidad de inversiones externas, buscando la planeación a corto plazo, el involucramiento de los colaboradores y la promoción de las personas del mismo equipo.

### **Etapas de la empresa (selección múltiple)**

21. ¿En qué etapa consideras que se encuentra tu empresa?

- a. **Existencia:** el o los dueños realizan la mayoría de las actividades y funciones de la empresa.
- b. **Supervivencia:** se ha demostrado que el negocio es viable, aún los dueños realizan una variedad de funciones y los productos ya están probados, pero aún presentan áreas de mejora.
- c. **Éxito:** la empresa se encuentra con una estabilidad y se generan los recursos necesarios para expandir las operaciones o aumentar la rentabilidad, los dueños realizan actividades claves dentro de la empresa.
- d. **Despegue:** el objetivo principal de la empresa es crecer rápidamente, ya sea que se usen recursos propios o que se busque financiamientos, los dueños normalmente ya se encuentran separados de las actividades de la empresa.
- e. **Madurez:** se cuenta con un producto consolidado, un equipo capacitado, la toma de decisiones es descentralizada y toda la organización se integra de manera óptima.

### **Tipos de colaboradores (Selección múltiple)**

22. Selecciona el tipo de colaboradores con el que más se identifican.

- a. **Comprometidos:** se involucran activamente en los objetivos de la empresa, se sienten seguros en sus labores y confían en el liderazgo de la empresa.
- b. **No comprometidos** esperan a que se les den instrucciones y no hacen nada por ser proactivos en la toma de decisiones, se dedican a realizar lo mínimo posible.

- c. **Activamente descomprometidos:** se encuentran en contra de la organización y buscan lastimar a la empresa de diferentes formas, pudiendo ser robando, engañando o desmotivando al equipo.

### **Consciencia en el talento humano (escala de Likert)**

De los siguientes conceptos relacionados con la gestión de los colaboradores, califica del 1 al 5 qué tanto se promueve dentro de la organización, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 5 es “Totalmente de acuerdo”.

- 23. Los colaboradores tienen autogestión.
- 24. Los colaboradores saben trabajar en equipo.
- 25. Los colaboradores se involucran efectivamente en la gestión del área.
- 26. Los colaboradores se involucran activamente en conseguir los resultados de la empresa.
- 27. Los colaboradores están comprometidos con el impacto que se genera en la sociedad.

### **Liderazgo en la empresa (escala de Likert)**

De los siguientes conceptos relacionados con el liderazgo de la empresa, califica del 1 al 5 qué tanto se promueve dentro de la organización, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 5 es “Totalmente de acuerdo”.

- 28. Se fomenta la innovación dentro de la empresa
- 29. El enfoque principal de la empresa es el beneficio colectivo
- 30. El enfoque principal de la empresa es la generación de utilidades
- 31. El liderazgo de la empresa es congruente
- 32. El liderazgo inspira a los colaboradores
- 33. El líder cuida los intereses de las personas
- 34. El líder no se deja llevar por la presión
- 35. El líder transmite los valores de la empresa
- 36. El líder gestiona efectivamente sus emociones

## **Cierre del cuestionario / entrevista**

Su participación es muy importante para generar información confiable sobre la conciencia empresarial en las empresas de servicio en Puebla.

¡Muchas gracias por su tiempo y apoyo!