



BUAP

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**

**“CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO
COMPETITIVO EN LAS PYMES DE ESPARCIMIENTO
DEPORTIVO DE LA CIUDAD DE PUEBLA”**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**

PRESENTA

**LCI. EDUARDO LÓPEZ RAMÍREZ
No. CVU CONACYT 1204238**

DIRECTOR DE TESIS

**DR. AMADO TORRALBA FLORES
No. CVU CONACYT 483548**

PUEBLA, PUE

Septiembre, 2022

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN APLICADA.....	3
Planteamiento del problema.	3
Preguntas de Investigación.....	5
Hipótesis	6
Objetivos.	6
General.....	6
Específicos	6
Justificación.	7
Alcances y Limitaciones.	8
CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL	10
1.1 PYMES	10
1.1.1 Antecedentes de las Pymes.	10
1.1.2 Concepto de pymes.....	12
1.1.3 Importancia de las pymes en México.....	13
1.1.4 Clasificación de las pymes en México.	15
1.1.5 Características de las pymes en México.....	23
1.1.6 Áreas de oportunidad de las Pymes.	24
1.2 Espacios Deportivos.	28
1.3 Ciudad de Puebla.....	31
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	33
2.1 Capital humano.....	33
2.1.1 Concepto de capital humano.	33
2.1.2 Ventajas del capital humano en una empresa.	35
2.1.3 Importancia del capital humano en una empresa.	36
2.2 CULTURA EN LAS PYMES.....	37
2.2.1 Concepto de cultura.....	37
2.2.2 Características de la cultura.	38
2.2.3 Elementos de la cultura.	39
2.2.4 La importancia de la cultura.....	40

2.2.5 Tipos de cultura en las pymes.	41
2.3 Cultura Organizacional.....	43
2.3.1 Importancia de la cultura organizacional.....	48
2.3.2 Elementos de la cultura organizacional.	50
2.4 COMPETITIVIDAD.	51
2.4.1. Concepto de competitividad.....	51
2.4.2. Importancia de la competitividad empresarial.	53
2.4.3 Tipos de competitividad empresarial.....	54
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	56
3.1 Proceso de Investigación.	56
3.1.1 Variables.....	56
3.1.2 Operacionalización de las Variables.....	57
3.2 Estructura del instrumento de investigación (Cuestionario)	58
3.3 Aplicación del cuestionario.....	61
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS	62
4.1 Analisis de resultados.	62
4.1.1 Análisis del perfil del sujeto de estudio.	64
4.1.2 Análisis de datos descriptivos por dimensión.....	67
4.2 Correlaciones.....	73
4.2.1 Correlaciones por dimensión	74
CONCLUSIONES.....	79
Recomendaciones	80
REFERENCIAS.....	82

Índice de Tablas

Tabla 1 Conceptualización de Cultura Organizacional de acuerdo con diversos autores.	45
Tabla 2 Dimensiones.....	59
Tabla 3 Alfa de Cronbach.....	63
Tabla 4 Edad del sujeto de estudio.	64
Tabla 5 Tiempo laborando en la empresa.....	65
Tabla 6 Puesto que desempeña en la organización.....	66
Tabla 7 Valores de la empresa.....	67
Tabla 8 Ingreso y permanencia en la empresa	68
Tabla 9 Clima laboral	69
Tabla 10 Reglamentos de trabajo	70
Tabla 11 Nivel de integración a la empresa	71
Tabla 12 Filosofía de la empresa	72
Tabla 13 Correlaciones	73
Tabla 14 Dimensión valores de la empresa	74
Tabla 15 Dimensión ingreso y permanencia en la empresa.....	75
Tabla 16 Dimensión clima laboral	76
Tabla 17 Dimensión reglamentos de trabajo.....	77
Tabla 18 Dimensión filosofía de la empresa.....	78

INTRODUCCIÓN

Existen diferentes versiones y aproximaciones acerca del concepto de cultura organizacional, debido a esto, diversas personas pueden confundirlo con clima organizacional, o bien desconocerlo, sin embargo, la mayoría coincide en que se trata de los valores institucionales de cada empresa. Menciona (Chiavenato, 1989) que la cultura organizacional es “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”.

De lo anterior radica la importancia para la realización de este trabajo de investigación ya que para muchas empresas es nulo su conocimiento y para otras pocas es considerado interesante y complejo, siendo el eje central de la organización, pues se presenta en todas las funciones que realizan los miembros, por lo que es esencial identificarlo y transmitirlo de manera adecuada a los colaboradores, para lograr avances significativos dentro de la empresa, generando así un beneficio a nivel operativo, administrativo y gerencial.

En caso contrario pueden surgir situaciones no convenientes que afectan el desarrollo y desempeño de los integrantes de la organización. Para el caso puntual de este trabajo se enfoca en las pymes de esparcimiento deportivo ya que actualmente están enfrentando con sus colaboradores una falta de identidad y compromiso debido a que está surgiendo una nueva modalidad de obtener beneficios monetarios por parte de los empleados de manera externa.

Por ello es necesario tener cuidado para no omitir su significado y que cada uno de los integrantes de la organización la conozcan y lo comprendan de manera adecuada.

En el capítulo I se aborda la importancia y clasificación de las pymes siendo un punto medular para el conocimiento y la comprensión acerca del tipo de empresa que se tomo en consideración para este estudio, también se escribe acerca de las características que hacen que un lugar sea considerado como espacio deportivo.

En el capítulo II se escribe acerca las ventajas del capital humano dentro de las empresas, así como la cultura que pueda predominar dentro de estas, se hace un breve repaso de las principales definiciones expuestas por teóricos relacionadas con la cultura organizacional y los beneficios que otorga, por último se expone la importancia de que una empresa sea competitiva.

El capítulo III consiste en todos los elementos que componen el proceso de investigación que se utilizó para la realización de este estudio como son la hipótesis, objetivos, la estructura del instrumento de investigación entre otros.

Y por último en el capítulo IV se analizan los resultados obtenidos por la aplicación del (cuestionario) instrumento de investigación, así como la interpretación de estos.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN APLICADA

Planteamiento del problema.

El desconocimiento acerca de los beneficios que puede proporcionar una cultura organizacional dentro de las empresas, presenta diversos problemas que se tienen que afrontar, ya que los trabajadores poseen diferentes valores y creencias generando subculturas que se integran o aíslan del conjunto organizacional.

Dentro de una organización existen empleados comprometidos que son esenciales y vitales para el éxito de una empresa, pero también se pueden encontrar colaboradores con falta de compromiso laboral y poca pertenencia hacia la organización, ocasionando así severas dificultades dentro de la empresa.

Sin embargo, cuando se aplican estrategias adecuadas se puede lograr que los colaboradores generen un compromiso y arraigo hacia la empresa, logrando que los empleados se sientan identificados con esta, generando grandes beneficios laborales.

(Robbins S. , 2000) concibe al compromiso laboral u organizacional “como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización”.

Se establece que la falta de compromiso y pertenencia laboral tiende a ser una problemática dentro de las organizaciones ya que limita en diversas áreas el buen funcionamiento de estas, por ello se requiere de su implementación y transmisión de manera adecuada por parte de las empresas.

La preocupación de los dirigentes de Recursos humanos debido a la falta de compromiso laboral por parte de los colaboradores se hace evidente, siendo un asunto que preocupa a las empresas de cualquier nivel, sumado a las pocas

acciones para fortalecer una cultura organizacional tal como revela en su último informe (Bersin, 2015) .

En el informe del año 2019 de Deloitte Perú¹ “se hace mención, que el 87 % de los líderes de Recursos Humanos y de Negocios a nivel mundial consideran que la falta de compromiso laboral (*engagement*) de los colaboradores es el principal problema que afrontan las compañías”.

Como se puede percibir, la problemática está presente en la gran mayoría de empresas, incluyendo a las Pequeñas y medianas empresas (Pymes) de México, las cuales no están exentas de presentarla, ya que los mexicanos sienten que no hay una clara comunicación acerca de lo que deben de hacer, generando así pérdidas millonarias para estas.

Cabe resaltar que, en el primer trimestre del 2016, al menos uno de cada 100 mexicanos en el sector formal renunció a su trabajo, menciona la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE, 2016). Por otro lado, de acuerdo con un estudio elaborado por la firma Kronos en el año 2019, (especializada en aplicaciones de herramientas y servicios para administrar al personal) solo 1 de cada 4 trabajadores deja la oficina con tranquilidad de que no ha dejado tareas pendientes al final de la jornada laboral.

El estudio de Kronos arroja que 7 de cada 10 empleados en México necesitan un mejor balance entre vida y trabajo, pues las cargas excesivas, la falta de personal, etc., ocasionan que 66% de las empresas presenten ausentismo a gran escala.

En las organizaciones mexicanas predomina la falta de compromiso laboral, debido a que las empresas no cuentan o no transmiten de manera adecuada su cultura organizacional, logrando así la poca o nula identidad por parte de los trabajadores con la empresa. Como consecuencia al no sentirse parte de las

¹ Deloitte empresa que ofrece servicios de consultoría, asesoramiento y auditoría a diferentes empresas en diferentes partes del mundo.

organizaciones, se trunca el desarrollo laboral que a futuro perjudica en diferentes aspectos a la empresa.

En Puebla las organizaciones presentan la misma problemática, generada porque los trabajadores que actualmente laboran en las Pymes son personas nacidas a partir de la década de los 80's, conocidos coloquialmente como millenials, y que menciona (Navalón, 2017) que son personas que les falta compromiso social y vinculación con el pasado.

Al no tener o el no saber transmitir la cultura organizacional, las empresas tienen que enfrentar situaciones y características que presentan las nuevas generaciones.

Por ejemplo, a pesar de que muchas Pymes están inscritas en el programa "Jóvenes Construyendo el Futuro"² que impulsa el gobierno federal desde 2018, que tiene como propósito conseguir colaboradores comprometidos, capacitando y contratando a jóvenes que no estudian ni trabajan con la finalidad de ser integrados a instituciones específicas de acuerdo con sus habilidades y capacidades.

Preguntas de Investigación.

¿De qué manera se puede obtener la identificación de los empleados con las empresas?

¿Cómo influye la Cultura Organizacional en el nivel de competitividad de las empresas?

¿Es importante para una Pyme contar con una Cultura Organizacional?

² Programa que vincula a personas de 18 a 29 años de edad que no estudian y tampoco trabajan, con empresas, talleres o negocios, donde puedan desarrollar hábitos laborales y competencias que les permita incrementar sus posibilidades de empleabilidad a futuro.

¿Puede la Cultura Organizacional ser un elemento competitivo dentro de las pymes?

Hipótesis.

Para la presente investigación se presenta la siguiente hipótesis de tipo causal:

“La cultura organizacional es un elemento competitivo de las pymes de esparcimiento deportivo”.

Incluyendo dentro de esta las siguientes hipótesis particulares:

“La cultura organizacional crea identidad” y “La identidad laboral genera competitividad”

Las variables que se utilizarán dentro de esta investigación son la cultura organizacional y la competitividad. Donde la variable dependiente es la competitividad y la variable independiente la Cultura Organizacional, es decir la variable dependiente se puede modificar ya que depende de otras variables y la independiente no se modifica.

Objetivos.

General

Determinar si la cultura organizacional puede ser un elemento competitivo en las pymes del sector de esparcimiento deportivo.

Específicos

- Identificar que es la Cultura Organizacional.
- Definir la importancia de la Cultura Organizacional dentro de una pyme de esparcimiento deportivo.
- Determinar en qué consiste ser competitivo para una pyme.

Justificación.

El contar con un grupo de trabajadores implicados con los valores y objetivos de la organización es sin duda algo positivo, obteniendo diversos beneficios, como son:

Identidad de los miembros, afirma (Andrade, 2014) “que la identidad laboral se concibe como la relación que las personas tienen con el trabajo respecto a cómo el rol ocupacional tiene que ver con lo que la persona es, o le describe como parte suya”. Esto es más palpable en una Pyme, ya que normalmente en esta los trabajadores solo ven su estancia como algo pasajero.

Comunicación efectiva y trabajo en equipo; para (De la cruz, 2014) “la comunicación efectiva es un proceso que permite transferir e intercambiar ideas, pensamientos o sentimientos con los demás, no solo implica que exista una transmisión de información, sino que debe ser recibida y comprendida”.

Menciona (Winter, 2007) que el trabajo en equipo se refiere “a un conjunto de individuos que trabajan unidos para mejorar un proceso, influye el conocimiento y la experiencia que posee cada miembro del equipo para alcanzar verdaderas mejoras con un trabajo colaborativo”.

En la presente investigación se analiza desde cuatro diferentes enfoques, que son:

- a) Enfoque teórico, permite conocer los diferentes conceptos acerca de la cultura organizacional, competitividad y sector servicios de esparcimiento deportivo.
- b) Enfoque metodológico, esta investigación permite determinar un método específico para conocer la cultura organizacional que predomina en las Pymes de esparcimiento deportivo.
- c) Enfoque social, este trabajo permitió conocer los beneficios que obtienen los empleados al laborar en una empresa que cuente con

una cultura organizacional bien definida, proporcionando en ellos un buen desarrollo personal y profesional.

- d) Enfoque empresarial, este trabajo permitió que las pymes de esparcimiento deportivo conozcan la importancia y la utilidad que permite el contar con una cultura organizacional; los beneficios que se obtienen, como el convertir esa cultura en una ventaja competitiva y las consecuencias que se pueden evitar.

Alcances y Limitaciones.

ALCANCES.

La investigación abarca el estudio sobre la cultura organizacional y su injerencia como factor competitivo dentro de las pymes de esparcimiento deportivo (nota) de la Ciudad de Puebla, donde se evaluaron aspectos como integración, clima laboral, valores, reglamentos y filosofía.

LIMITACIONES.

Derivado de la pandemia Covid - 19, las pymes de esparcimiento deportivo (lugar donde se desarrollan diversas actividades físicas) disminuyeron su plantilla (número de colaboradores) y por protocolos sanitarios se restringió el acceso a personas.

La presente investigación es cuantitativa y cualitativa es decir se desarrolló un enfoque mixto, el cual proporciona elementos necesarios para alcanzar un análisis más objetivo, pero a la vez también subjetivo. Se realizó en dos etapas de recolección y análisis de datos, uno que involucre la parte cuantitativa y otra la parte cualitativa.

En base a lo mencionado por (Hernandez-Sampieri, 2018) “la primera etapa de recolección de datos se lleva a cabo por medio del cuestionario, el cual consiste

en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. Para la segunda etapa de recolección de datos se llevó a cabo por medio de la observación.

CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL

En este primer capítulo se describe el contexto y las condiciones de cómo se han ido desarrollando las pymes, desde su surgimiento, sus diferentes etapas de evolución y que derivado de esto surge la necesidad de que existan programas de apoyo, para que puedan tener un buen desarrollo y a la postre el crecimiento esperado.

También en este capítulo se habla de la importancia que tienen las pymes ya que actualmente se ha vuelto el principal generador de empleos de una nación y contribuyen de manera directa a la producción, esto se puede ver reflejado en el producto interno bruto (PIB) y que debido a los grandes cambios y retos que han surgido en el mundo empresarial este tipo de empresas necesitan de ayuda y protección por parte del estado.

Asimismo, se describen dos puntos medulares a tomar en cuenta que son: los espacios deportivos que son de gran importancia actualmente para contrarrestar las afectaciones físicas que está dejando la pandemia del Covid – 19 donde se encontró la problemática principal para este trabajo de investigación y la Ciudad de Puebla lugar donde se desarrolla esta investigación ya que es una ciudad de suma importancia para la república mexicana debido a su economía, número de habitantes y posicionamiento geográfico.

1.1 PYMES

1.1.1 Antecedentes de las Pymes.

“Estas empresas, independientemente de la naturaleza de su actividad principal, presentan las particularidades históricas que identifican a todas las culturas del

mundo desde tiempos remotos, prácticamente desde que el hombre se vuelve sedentario, hace aproximadamente 10,000 años”. (Barnes, 1967)

“Desde entonces el mundo ha observado, con algunas variantes, los grandes contrastes que aún se observan en la constitución de las economías sociales; antes existían los grandes empresarios (nobles y terratenientes), los pequeños agricultores, productores y artesanos, así como aquellos que se dedicaban a tareas productivas prácticamente de subsistencia, lo mismo que una masa amorfa, a veces difícil de identificar, que se dedicaban a prestar servicios de distinta naturaleza”. (Barnes, 1967).

De acuerdo con (Gonzalez, Rodriguez, & Sanchez, 2002) “en lo referente a la evolución de las pymes en México se han encontrado etapas de evolución perfectamente definidas, una de ellas se refiere a que las PYMES en general y sobre todo aquellas dedicadas al sector industrial, comenzaron a adquirir importancia en los años 50’s y 60’s en la economía de Argentina, y después en México. “

“Para el caso de las PYMES en México, el modelo de sustitución de importaciones exhibió gran dinamismo, lo que les permitió un contexto de economía cerrada y un mercado interno reducido el poder realizar un proceso de aprendizaje con importantes logros, aunque también con algunas limitaciones en materia de equipamiento, organización, capacitación e información, principalmente”. (Gonzalez, Rodriguez, & Sanchez, 2002)

En otra etapa, a partir de que los cambios empezaron a surgir en la década de los 90’s, en lo referente a disponibilidad de financiamiento externo y estabilidad económica interna, comenzaba una nueva era para las PYMES.

“Durante la década de los ’60 se empieza a tomar en cuenta el comportamiento humano como un factor importante para el desarrollo de las Pymes, así como el espíritu empresarial” (OIT, 1986), “sin embargo, no fue hasta la década de los ’70 cuando el análisis del estudio de la PYME tomó relevancia” (Julien, 1998). “A nivel mundial, este tipo de empresas conforman la mayor parte del enramado

empresarial de los países destacándose por su gran aportación a la economía como impulsoras de fuentes de empleo y generadoras de riqueza”. (OCDE, 2005).

Menciona la CEPAL³, a través de su informe Políticas de apoyo a las Pymes en América Latina que, “para mediados de la década de 1990, la mayoría de los gobiernos de Latinoamérica ponen énfasis en temas relacionados con las pequeñas y medianas empresas con el objetivo de desarrollar programas de apoyo para que dichas entidades apoyen al crecimiento de la economía en general”. (Carranco, 2017).

Se aprecia que a lo largo de los años las pymes siempre han estado presentes, estas han evolucionado ya que anteriormente solo sobresalían las de carácter industrial, actualmente la empresa se ha vuelto dinámica en el cual se pueden desarrollar y comercializar diferentes bienes y servicios, generando grandes contribuciones al mejoramiento social y económico de un país, esto debido a la creación de empleos.

1.1.2 Concepto de pymes.

Pyme es un acrónimo que se refiere a pequeñas y medianas empresas.

“En cuanto a su concepción resulta difícil establecer un concepto, dada la gran variedad que de ellos existe; sin embargo, pueden considerarse aspectos de heterogeneidad mundial en cuanto a su función principal, que consiste en proveer bienes y servicios básicos a las grandes empresas”. (Jiménez, Cerón, & Zavala, 2020).

“Las pequeñas empresas son aquellos negocios dedicados al comercio, que tiene entre 11 y 30 trabajadores o generan ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos” (Secretaría de Economía, 2022). Son negocios independientes, constituidos para ser rentables, cuya meta principal es

³ La Comisión Económica para América Latina y el Caribe es el organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas responsable de promover el desarrollo económico y social de la región

dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer las necesidades y deseos que presente la sociedad.

“Las medianas empresas son los negocios dedicados al comercio que tiene desde 31 hasta 100 trabajadores, y generan ventas anuales que van desde los 100 y pueden superar hasta los 250 millones de pesos”. (Secretaria de Economía, 2022) Son empresas con gran oportunidad de desarrollar su competitividad con base a las mejoras que vayan presentando de manera constante dentro de su organización y sus procesos.

“La constitución de las Pymes en México han experimentado un crecimiento exponencial lo que ha permitido la apertura hacia otros mercados, generando oportunidades y nuevos escenarios para su competitividad, considerando que, junto con las microempresas, representan la economía de mayor relevancia y su dinamismo potencializa el crecimiento de su entorno competitivo”. (Jiménez, Cerón, & Zavala, 2020).

Las pymes son importantes para un país debido a que generan empleos y contribuyen a la producción, lo cual se puede constatar en el producto interno bruto (PIB). No puede dejarse de lado a estas empresas ya que necesitan de ayuda y protección por parte del Estado mediante créditos o financiamientos, gestión e innovación en sus procesos.

Debido a que no existe una definición universal ya que cada país determina diferentes conceptos para definirlos, ya sea por el número de trabajadores, sus ventas anuales etc., solo se puede afirmar que este tipo de empresas son la columna vertebral de cualquier país.

1.1.3 Importancia de las pymes en México.

Debido a que se han presentado grandes cambios y retos en el mundo de los negocios en los últimos años, donde mucha gente ha quedado desempleada y empresas han presentado grandes pérdidas financieras, siendo las más afectadas

las pymes. Se debe tomar en cuenta el apoyar en gran medida a este tipo de empresas ya que el aporte que da a un país es muy importante, por lo que se analiza a continuación la importancia de estas en México.

Para el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2022) “las pymes son una parte muy importante de la economía mexicana y se encuentran ligadas estrechamente a la generación de empleo en el país”.

Las siguientes cifras demuestran este impacto:

- Las pymes contribuyen el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país;
- Donde generan el 72% del empleo;
- Más de 4.1 millones de las empresas en el país son PYMES;
- El 75% de estas empresas son negocios familiares. (INEGI, 2022)

Los Censos Económicos muestran que 99.8% de los establecimientos del país son micro, pequeños o medianos, por sus características estas unidades económicas tienden a presentar mayores cambios con respecto a las grandes empresas, en cuanto a ingresos, personal ocupado, ubicación, cierres y aperturas, entre otros aspectos (INEGI, 2022).

Sumado a este comportamiento natural, la emergencia sanitaria que se generó por la pandemia del COVID-19, que se presentó en el país a partir del año 2019 llevando así a los negocios a detener sus actividades o incluso a cerrar de manera definitiva.

Debido a los datos anteriormente expuestos este tipo de empresas en nuestro país toma una gran importancia debido a dos aspectos fundamentales: su contribución a la estabilidad económica del país y su papel como empleadoras de los trabajadores mexicanos, sin olvidar que debido a falta de diversos apoyos estas se ven mermadas por problemas externos como fue la adaptabilidad a las nuevas formas de hacer negocio que se generaron por la pandemia del Covid-19.

1.1.4 Clasificación de las pymes en México.

Las pymes congregan a las pequeñas y medianas empresas, siendo fundamentales para el caso de México ya que con datos del (INEGI, 2022) “son responsables del 72% de los empleos, además hay más de 4 millones de pymes en el país, generando este tipo de empresas alrededor del 52% del PIB anual”.

Los datos presentados denotan la importancia de este tipo de empresas para el progreso de la economía del país, por lo que se debe tener claridad respecto a la forma en que se clasifican cada una de ellas.

“La clasificación de las pymes en México depende de diversos elementos entre los cuales destaca el número de colaboradores que tiene, así como el monto de venta en millones de pesos, el tope máximo combinado, este último se obtiene multiplicando a los trabajadores totales por 10% y a eso se le suma el resultado de ventas anuales por 90%”. (BBVA, 2022) La clasificación de las pymes para (BBVA, 2022) se puede considerar de la siguiente forma:

- “Microempresas. Son aquellas empresas de todos los sectores y no deben tener más de 10 empleados. El monto máximo de venta es de 4 millones de pesos, aunque también puede ser el tope máximo de 4.6. anuales”.
- “Empresas pequeñas. En el sector de la industria y de servicios pueden llegar a tener desde 11 hasta 50 empleados y facturar hasta 100 millones de pesos con un tope máximo de 95. En el caso de este tipo de empresas del sector comercio el número máximo de empleados es hasta 30, donde pueden facturar hasta 100 millones de pesos y tienen un tope de 93”.
- “Empresas medianas. El sector de comercio tiene entre 31 hasta 100 trabajadores mientras que el de servicios de 51 hasta 100, en ambos casos facturan entre 100 y 250 millones de pesos anuales. En el sector de la industria el rango de trabajadores es desde 51 hasta 250, facturando entre 100 y 250 millones”.

(Hernández, 2001), menciona que “el criterio de clasificación más utilizado para las pymes en países desarrollados y en desarrollo, incluidos los de América Latina

es el número de colaboradores que emplean, ya que, en la práctica, son muy pocos los países desarrollados que cuentan con un criterio adicional para la clasificación de las empresas del sector”.

“En los países en desarrollo, además del número de empleados, se usan frecuentemente variables como el valor de los activos y el volumen de ventas. En ocasiones se utilizan criterios cualitativos para afinar estas clasificaciones” (Hernández, 2001).

Un punto medular dentro del mundo de las empresas es que estas cuentan con diferentes tipos de clasificaciones como son a través de su sector (actividades productivas que realizan), tamaño (número de trabajadores y nivel de ingresos), forma legal (identidad legal, socios, capital y tipo de responsabilidad), capital (origen de fondos e inversiones), en el marco de este trabajo de investigación se aborda la clasificación de las pymes por sector.

Dentro de este tipo de clasificación destacan las siguientes:

a) Sector Primario o agropecuario.

El sector primario es el área de una economía que agrupa a las actividades productivas que se encargan de la extracción y generación de materias primas: la producción agrícola, pecuaria, pesquera, silvícola y la minería (BBVA, 2022).

El rasgo característico del sector agropecuario o primario es justamente el aprovechamiento de los recursos agrícolas, ganadero (pecuario), pesqueros, forestales, etc.

Para (Gobierno de México, 2020) “la estabilidad económica y alimentaria de los países, depende en gran parte de su sector primario, ya que en México la gran diversidad de microclimas distribuidos en todo el territorio nacional hace que se pueda producir gran diversidad de alimentos, pues las características apropiadas para cultivos con alta resistencia a la falta de agua como las cactáceas son factibles en las zonas áridas de nuestro país, mientras que, por otro lado, en las zonas tropicales puede darse perfectamente las condiciones necesarias para la producción de plátano, piña, cítricos entre otros cultivos”.

El sector primario en el país constituye una actividad económica que contribuye de manera importante al Producto Interno Bruto (PIB), siendo fundamental ya que genera una gran cantidad de lugares de trabajo y es la base sólida para otros sectores económicos y el desarrollo de este sector puede garantizar la capacidad alimentaria de la población.

El sector primario en México representa alrededor del 3.6 del PIB y el 13.25% de la fuerza laboral, y con él se obtiene la materia prima que los otros sectores procesarán (DRIP/c, 2022). Donde el sector en cuestión es el encargado de extraer o cosechar productos para la obtención de materias primas y alimentos básicos, es decir, se dedica a la explotación del recurso natural destinado al consumo directo o al sector secundario para transformarlos en otros productos más elaborados y que es de suma importancia para la supervivencia humana.

Las principales características del sector primario son las siguientes:

- Utiliza recursos naturales para la obtención de la materia prima.
- Sector importante para el funcionamiento adecuado de otros sectores.
- Proporciona alimentos para el consumo humano y animal.
- La actividad del sector depende en gran medida de las condiciones climatológicas.
- Tiene mayor presencia actualmente en países emergentes⁴ o subdesarrollados.
- Puede llegar a necesitar de herramientas o maquinaria para realizar sus operaciones.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) mostró el Indicador Global de la Actividad Económica (IGAE)⁵ del mes de octubre del 2020, como último reporte del año, donde indicó que hubo un descenso real del (-) 4.9%, en comparación con el mismo mes del 2019. A pesar de esta cifra, el sector primario del país presentó un fenómeno de crecimiento durante casi todos los meses del

⁴ Son aquellos países que, gracias a su impulso económico, están en el camino de convertirse en países desarrollados.

⁵ El Indicador Global de la Actividad Económica

2020. En este sentido, registró un ascenso del 7% durante el décimo mes del 2020, en relación con el año anterior.

b) Sector secundario o industria de transformación.

Es el sector compuesto por actividades de petróleo y minería, obviamente sin olvidar la industria de la transformación (manufacturera) de la materia prima. Datos del Fondo Monetario Internacional (FMI)⁶ “muestran que en el año 2020 México ocupaba la posición 15 en la lista de países industrializados. Siendo la industria más importante la automotriz”.

Este sector también es conocido como sector industrial, ya que es el que se encarga de convertir las materias primas que se consiguen del sector primario en bienes manufacturados de consumo.

Para (DRIP/c, 2022) el sector secundario se divide en tres subsectores que son los siguientes:

- “Industria, incluida la manufactura y el procesamiento de las materias primas, dentro de esta categoría se encuentra la elaboración de bienes de consumo, bienes de capital y bienes de equipo. Sin olvidar al sector automotriz.
- Construcción, que son las actividades relacionadas a la creación de casas, edificios, carreteras, puentes, etc.
- Energía, actividades relacionadas con la generación de electricidad”.

La industria manufacturera toma a la producción del sector primario y elabora productos terminados, los cuales pueden ser destinados a consumo interno o a la exportación⁷. La manufactura se puede dividir en industria pesada⁸ o industria liviana.⁹

⁶ El FMI se ocupa de incentivar a la cooperación monetaria **internacional**, garantizar la estabilidad financiera, facilitar el comercio **internacional**, promover un empleo elevado y un crecimiento económico sostenible, y reducir la pobreza en el mundo entero.

⁷ Es la actividad comercial que consiste en vender productos y servicios a otro país.

⁸ La industria pesada es aquella que usa o extrae grandes cantidades de materia prima y las transforma. De ese modo, desarrolla productos que luego serán requeridos por otras industrias (Economipedia, 2020).

⁹ La industria ligera o liviana es aquella dedicada a la producción de bienes de consumo. Se caracteriza por no requerir un alto uso de capital, mano de obra o insumos (Economipedia, 2020).

La industria más importante es la automotriz, logrando que con el paso del tiempo sea más avanzada, ya que en sus comienzos solo realizaba ensamblaje de partes, para convertirse actualmente en un centro de investigación y desarrollo. Esto ha generado que mucho de los principales fabricantes de automóviles han establecido sus operaciones en territorio nacional, un ejemplo es la empresa Volkswagen que fue establecida en el año 1964 en la Ciudad de Puebla.

Hoy en día el sector secundario o de la transformación es uno de los más importantes para el desarrollo de la economía de las naciones, ya que en los procedimientos que se realizan dentro de las empresas de este sector son con la materia prima, esto para obtener un producto elaborado o semielaborado¹⁰ añadiéndole así un valor agregado al producto.

Con datos proporcionados por (PROYECTOS MÉXICO, 2021) “el sector secundario es de mayor importancia para el PIB nacional, ya que, para el segundo trimestre de 2021, este sector representó el 28.33% del PIB y el 25.12% de la fuerza laboral. Y siendo el único sector que incrementó 0.6% durante el último trimestre de 2021, en comparación con los sectores primario y terciario que presentaron caídas de 1.2% y 0.5%, respectivamente”.

De acuerdo con (INEGI, 2018) “existían 579 mil 828 empresas dedicadas a la industria automotriz y textil, entre otras. Siendo el norte y el centro del país las zonas más importantes para la manufactura en México. Las entidades con mayor producción son: Coahuila, Nuevo León, Jalisco, Guanajuato y Estado de México”.

c) Sector terciario o de servicios.

El sector servicios es el de mayor peso para el incremento del PIB en México, este sector también conocido como sector servicios, donde las actividades que se encuentran dentro de este van desde el turismo hasta el servicio financiero, ya que de acuerdo con (PROYECTOS MÉXICO, 2021) “durante el segundo trimestre del 2021, el sector terciario aportó 64.07% del PIB y 61.07 de la fuerza laboral”.

El sector servicios es el encargado de todas las actividades que no producen bienes materiales pero que son necesarias para la conexión y desarrollo de los otros

¹⁰ Es que producto que alimenta a otras industrias.

dos sectores. Dicho de otra manera, “el sector terciario son todas las actividades que producen beneficios intangibles, de corta duración y de los que no se pueden adquirir propiedad. Es decir, todo lo que no corresponda a la agricultura ni a la industria, corresponde al sector terciario”. (DRIP CAPITAL, 2022)

Este sector incluye actividades como transporte, comercio, almacenamiento, turismo. Al mismo tiempo, la actividad turística incluye restaurantes y hoteles, arte y entretenimiento. “El sector terciario contiene diversos servicios profesionales, financieros y gubernamentales, tales como salud, educación, servicios financieros y bancarios, telecomunicaciones, así como administración pública y defensa. Del mismo modo, este amplio sector incluye actividades inmobiliarias y actividades de alquiler”. (LIFEDER, 2019)

“Durante el siglo XX, la economía de México pasó de ser una economía agraria a una industrial. En la década de 1960, la industria manufacturera era el principal impulsador de la economía del país. Sin embargo, en el transcurso de los años el sector de servicios poco a poco empezó a tener mayor relevancia, convirtiéndose incluso en el sector más importante en la economía de México”. (RTS INTERNATIONAL, 2020)

“En 1982 se inició el proceso de globalización, en el que las empresas empiezan a buscar trabajadores para forjar un mercado más competitivo entre los negocios, aprovechando el uso de las tecnologías de información, presentes en aquel entonces”. (RTS INTERNATIONAL, 2020)

“En el año 2001 México supera a Brasil como el país con el sector de servicios más grande de América Latina. A finales del 2016 el sector de servicios alcanza un crecimiento considerable, ya que la economía mexicana representaba un 63,4 % en el sector de servicios, 33,4 % sector industrial y 3,2 % de agricultura. Comparado con 1993 cuando se tenía respectivamente un 56,5 %, 39,5% y 4,0 %. En el 2019 el sector servicios empleaba aproximadamente el 61 % de los trabajadores de la nación y contribuía significativamente en un 63 % al PIB”. (RTS INTERNATIONAL, 2020).

Para (Caballero, 2016) “las actividades que corresponden al sector servicios presentan las siguientes características”:

- Son intangibles. La intangibilidad implica que los servicios, no se pueden ver, tocar, oler o probar, es decir, no son percibidos por los sentidos del ser humano. De esta manera, no se da una transferencia de bienes, pero el consumidor sí recibe un beneficio.
- Heterogéneos. Se refiere a que los servicios no pueden ofrecerse de manera estandarizada. Al recibir un servicio, el beneficio recibido es único y diferente para todos los casos. Este fenómeno se produce porque todos los servicios que necesite una persona, los puede ofrecer una misma empresa, pero los brinda un empleado diferente.
- Inseparables. La inseparabilidad de los servicios se trata de que es imposible separar el servicio del empleado que lo proporciona. Se puede decir que tanto la producción como el consumo del servicio se dan de forma simultánea. El servicio siempre se proporciona en la presencia del cliente.
- Perecederos, los servicios presentan características de perecederos dado que no se pueden acumular o embodegar, puesto que la producción y consumo son simultáneos. En otras palabras, un servicio solo sirve si se consume en el momento que se están produciendo.
- No se adquieren en propiedad, cuando se adquiere un servicio, lo que se compra es el derecho a recibir una prestación o un beneficio. Pero nunca se podrá adquirir la propiedad del beneficio obtenido. El goce de este solo tendrá duración mientras se está suministrando el servicio y así de esta manera el cliente solo se queda con la experiencia que vivió.

Es difícil poder enlistar las actividades que se encuentran dentro del sector terciario por lo que él (INEGI, 2018) , los divide en dos: **servicios públicos y privados**.

Dentro de los servicios públicos se encuentran los que suministra el gobierno, como lo son:

- Suministro de agua
- Educación y Salud públicas

- Gestiones administrativas en dependencias de gobierno
- Recolección de basura
- Transporte público
- Correo

Los servicios privados comprenden:

- Servicios jurídicos
- Servicios financieros
- Instituciones bancarias
- Medios de comunicación
- Transportes y comunicaciones
- Turismo
- Actividad comercial
- Salud
- Servicios de tecnología
- Servicios culturales

Existían cerca de un millón 899,812 empresas dedicadas a los servicios, la mayoría de ellos dedicados a la preparación de alimentos y bebidas, reparación de automóviles y salones de belleza. Además, existen más de 10 millones de trabajadores formales que se dedican a una actividad relacionada con este sector (INEGI, 2018). También es trascendental mencionar que, dentro de los trabajadores informales que existen en México, la mayoría se dedica al sector terciario o de servicios.

“Dentro de algunas de las actividades que se pueden considerar en el sector de servicios encontramos:

- Servicios de transporte y comunicación.
- Servicios de telecomunicación e Internet.
- Servicios financieros.
- Turismo.
- Actividad comercial.

- Servicios de logística.
- Servicios estéticos.
- Servicios de la administración pública.
- Servicios educativos.
- Servicios de ocio deportes y espectáculos.
- Servicios culturales.
- Servicios informáticos y tecnológicos.
- Servicios jurídicos y legales”. (Caballero, 2016)

Se toma el sector de ocio, deportes y espectáculos como referencia para la realización de este proyecto siendo un aporte fundamental. Principalmente en los espacios deportivos de manera puntual en los gimnasios de la Ciudad de Puebla.

Como se puede observar una Pyme puede ir evolucionando y dependerá en gran medida de la cantidad de empleados con los que cuente y eso hará que su clasificación cambie, conforme vaya creciendo, por lo que cada una de estas unidades de negocio tiene oportunidades de crecimiento si se gestiona de manera adecuada.

1.1.5 Características de las pymes en México.

Cuando hablamos de pymes se hace de manera general, pero no debemos de olvidar que hay diferentes sectores dentro de ellas y por lo tanto presentan características distintas, pero existen ciertas características que permiten confirmar que se trata de una Pyme, entre las que destacan son las siguientes:

- Impulsan la economía de los mercados locales.
- Los mismos dueños dirigen el camino de la compañía; ya que su gestión es empírica.
- El número de trabajadores oscila entre 10 y 250 personas.
- Suelen ser empresas flexibles y heterogéneas

- Se encuentran en proceso de crecimiento, ya que la pequeña empresa se puede expandir a mediana y esta aspira a ser grande.
- De acuerdo con el resultado de los censos económicos de (INEGI, 2022) “la esperanza de vida de las pymes en el país es de 7.8 años, esto debido a la inseguridad, grandes gastos y altos impuestos”.
- Suelen ser más flexibles en sus esquemas y organizaciones, permitiendo con esto ser más adaptables que las grandes empresas.
- Cada una de las pymes determina de manera propia su cantidad de trabajadores.

1.1.6 Áreas de oportunidad de las Pymes.

En México el sector económico para la creación de los empleos es el de las Pymes en el cual se muestra una serie de áreas de oportunidad, las cuales deben ser abordadas para lograr un mejor crecimiento del sector.

Ya que datos proporcionados por el Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (CETRO-CRECE)¹¹ “el 75% de las pymes en México fracasan y cierran sus operaciones antes de cumplir los dos años de haber iniciado. El problema continúa ya que el 80% fracasa antes de los cinco años y el 90% no llegará a cumplir los diez años”.

Para sortear estos obstáculos Konfio, Fintech ¹² elaboró un reporte de crédito pyme, en donde se enumera los 10 errores más comunes que cometen los empresarios de las pymes, siendo los siguientes:

¹¹La RED **CETRO-CRECE** es una institución especializada en la atención de micro, pequeña y mediana empresa de los sectores industrial, comercial y de servicios, a nivel nacional, que proporciona, mediante un mecanismo de apoyo financiero, atención directa y especializada **para** la solución de problemas

¹² Empresa mexicana que su principal misión es impulsar el crecimiento de las Pymes del país, facilitando el acceso a créditos, herramientas de pago, cobro y gestión.

1. No realizar investigaciones de mercado

Es importante dentro del mundo de los negocios el contar con información acerca del mercado que se desea abarcar, ya que de esta manera se conoce al público objetivo, el que y como desea un producto o servicio.

2. Falta de planeación.

La mayoría de las veces es tanta la emoción de contar con un emprendimiento que se empieza a realizar actividades sin contar con un plan que respalde cada uno de los pasos que se dentro de la organización.

3. Falta de asesoría legal.

En lo referente a temas legales siempre es necesario contar con un asesor experto que pueda aconsejar y guiar al empresario, ya que si se hace caso omiso a este punto puede repercutir en serios problemas en la constitución de la empresa.

4. Ignorar la atracción de talento.

La gran mayoría de veces dentro de este tipo de empresas no se cuenta con un área de talento humano (recursos humanos) esto debido a que el dueño al considerar que es "familiar" o "pequeña" su empresa, hace caso omiso a la acción de invertir en la atracción del talento adecuado para el logro de metas establecidas.

5. Búsqueda inadecuada de financiamiento.

Gran parte de los empresarios huyen del financiamiento externo, esto debido a que no conocen a fondo los beneficios que puede aportar y que no se cuenta con una educación financiera adecuada, generando una mezcla de finanzas personales con las que se obtienen del negocio o recurre a créditos personales, que a la postre esa decisión traerá como consecuencia que se frenen las operaciones de la empresa.

6. No contar con plan financiero.

El no conocer de manera adecuada los ingresos y egresos del negocio, es una forma de estancar el crecimiento de la empresa, ya que si se cuenta con claridad y conocimiento en las áreas contables permitirá consolidar su pyme.

7. Olvidarse del marketing.

Se retoma otro tabú que tienen los empresarios de estos negocios en los que tienen la creencia de que el marketing solo es para empresas grandes, obviamente se encuentran en una gran equivocación, ya que el contar con una campaña adecuada permitirá acrecentar la presencia de marca y conseguir nuevos clientes, por lo que es trascendental invertir en este rubro.

8. No tener presencia en internet.

Actualmente vivimos en una era digital y que el negocio por muy pequeño que sea no tenga presencia en internet mediante redes sociales, hace que este se obsoleto ya que no es visto por los futuros clientes, otorgando esta herramienta muchos beneficios como el estar en contacto directo con el cliente.

9. Precios no competentes en el mercado.

Antes de sacar a la venta un producto se debe de conocer e investigar a la mediante estrategias administrativa a la competencia directa, de este modo al no realizar estas actividades posiblemente no sabremos si el precio que se desea colocar al producto o servicio que se ofertara, se encuentra por arriba o por abajo de los parámetros del mercado. Sin dejar de lado que el precio debe de ir acorde a la calidad que se ofrece.

10. No medir resultados.

El que no se realice evaluaciones periódicas genera desconocimiento en aspectos positivos y negativos que arroja el negocio, caso contrario si se realizan permitirá contar con pautas que definan la dirección que debe tomar la empresa.

Obviamente no son las únicas áreas de oportunidad para las pymes esto debido a que con datos de Forbes¹³ en México, existen cerca de 4.2 millones de MiPyMES y representan la columna vertebral de la economía de nuestro país. En esta cifra se encuentran en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Estas contribuyen con alrededor del 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 70% del empleo formal. Clasificadas en los sectores de manufacturas, comercio y servicios privados no financieros.

En México existen diversos factores que son determinantes en el crecimiento y desarrollo de una Pyme, esto es, el crecimiento económico, el mínimo financiamiento a estas empresas, problemas de productividad, son solo algunos factores que determinan el futuro empresarial de una Pyme. Como consecuencia, las Pymes para garantizar su existencia deben afrontar varios retos que les permitan por lo menos permanecer en el mercado y posteriormente crecer. (Legal Global Consulting, 2020)

(Legal Global Consulting, 2020) da a conocer 4 retos que las pymes deben enfrentar para garantizar su estadía en el mundo empresarial:

1. Inversión en capacitación continua.

El 45% de las pymes no imparten capacitación, mientras que en las micro el porcentaje se eleva a 86% (INEGI, 2020). Es común que este tipo de empresas limiten su aprendizaje de la operación sin buscar opciones para actualizarse, por consecuencia las oportunidades de mejora no existen.

2. Relacionarse permite oportunidades.

Al vincularse una Pyme a una cadena de valor global, se abre una etapa de crecimiento y desarrollo en la que la mejora continua y la innovación, son muy valoradas. La clave está en cómo acceden a la información para lograrlo, pues lo primero es saber lo que se necesita y cuáles son los pasos que deben de seguirse.

¹³ Forbes México, es una revista especializada en el mundo de los negocios y las finanzas. La información más confiable, reconocida por publicar la lista de los personajes más acaudalados y poderosos del mundo en todos los ámbitos.

3. Lo que las hace diferentes.

Las Pymes que trabajan para presentar finanzas sanas, aseguran la calidad de sus productos o servicios, presentan innovaciones y principalmente que se distingan como excelentes contratantes, son las que conseguirán superar los retos que se les vayan presentando.

4. La tecnología es un instrumento clave para las pymes.

En el panorama de las Pymes, estas deberán invertir en habilidades, innovación y tecnología si es que desean aumentar su productividad. Ya que, el futuro cercano trae enormes y profundas evoluciones y oportunidades en las áreas laborales, financieras, industriales y comerciales, por lo que es clave que las organizaciones se vean inmiscuidas cada vez más en su uso.

Al tomar en cuenta estas áreas de oportunidad y comenzar las acciones necesarias para desarrollarlas, de esta manera los empresarios y emprendedores aumentarán sus posibilidades de cimentar su negocio y lograrán sus objetivos planteados estimulando el crecimiento de estos de manera eficiente y rentables.

1.2 Espacios Deportivos.

Se le llama espacio deportivo al lugar donde se puede realizar una o varias actividades deportivas, esto ha ido evolucionando con el tiempo, de la mano del proceso de los diferentes cambios que han surgido en el mundo del deporte.

Este proceso viene siendo manifestado por dos aspectos, en primer lugar, el crecimiento y la diversificación de las actividades deportivas trayendo, así como resultado la demanda de más espacios deportivos, mientras que, por el otro el perfeccionamiento y la tecnificación del deporte ha requerido la innovación y evolución tecnológica dentro de los espacios tradicionales.

Esta diversificación en los espacios deportivos surge por la tendencia dentro de la sociedad que consiste en ser “Fitness” (Fit)¹⁴, esto debido a que la gran mayoría de personas desea verse y sentirse bien, ya que para (Giannattasio, 2018) “la medida en que mejoramos nuestra condición física, mejoramos nuestro bienestar general”.

Debido a las consecuencias de la cuarentena como la permanencia en casa y la realización de diferentes actividades desde casa (trabajo de oficina, clases en línea, hacer ejercicio en casa, etc.), la salud de las personas se vio disminuida por la falta de actividad física, incrementando de esta manera el estrés. “La población mundial registro un aumento de peso en promedio de 6.1 kilogramos que se observa en el informe elaborado” por Ipsos¹⁵ en 2021.

El informe de la OCDE¹⁶ en 2020 titulado “la pesada carga de la obesidad- la economía de la prevención”, reveló que” más de la mitad de la población padece de sobrepeso en 34 de los 36 países que conforman la organización, siendo la obesidad y enfermedades relacionadas, un motivo que contribuye a la reducción del PIB en 3,3% para quienes integran esta organización”.

Para contrarrestar este serio problema de obesidad, existen en el país diferentes tipos de instalaciones deportivas dentro los que se encuentran los siguientes:

- Canchas deportivas, estos espacios deportivos pueden contar con una o varias canchas, estas pueden ser destinadas para la práctica de una o varias disciplinas deportivas, pueden o no tener medidas reglamentarias y normalmente se practican deportes como vóleybol, fútbol, basquetbol, tenis, etc.
- Salón deportivo, este tipo de instalación oscila entre los 255m² a 2.465m². Cuentan con espacios que pueden tener medidas reglamentarias o

¹⁴ **Fitness**, tiene su raíz en el término inglés “fit” que en este contexto significa estar en buena salud.

¹⁵ Ipsos Group S.A. es una multinacional de investigación de mercados y consultoría con sede en París, Francia

¹⁶ La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos es un organismo de cooperación internacional compuesto por 38 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales.

arbitrarias, mismas que se utilizan para la práctica del deporte a nivel recreacional o profesional. En estas se puede llevar a cabo la práctica de deportes como: fútbol, básquetbol, vóleibol; incluso también se pueden realizar actividades de salón como son: billar, tenis de mesa y ajedrez. Una peculiaridad es que se puede encontrar, vestidores, baños, cafetería entre otras.

- Centro deportivo, estos centros pueden ser de uso público o privado. Los centros deportivos constan de espacios deportivos con o sin cubierta, los cuales se utilizan para la formación de atletas, estos centros pueden servir de espacios de recreación y esparcimiento de la población, cuando no son utilizados por atletas. Dentro de esta podemos encontrar cancha de fútbol, basquetbol, tenis, beisbol, piscina, gimnasio, área médica, etc.

De los centros deportivos se toma a consideración los gimnasios ya que es el campo principal donde se llevó a cabo esta investigación. Este tipo de instalaciones puede ser mixto, es decir, son utilizados tanto hombres como mujeres los cuales se enfocan en actividades principalmente de fuerza.

Los gimnasios deportivos pueden actuar de forma independiente o pueden estar vinculado con una o más instalaciones deportivas. En la Ciudad de Puebla actualmente se encuentran varios gimnasios donde ofrecen una gran diversidad en sus planes de entrenamiento, con el fin de optimizar las dimensiones físicas, mentales y estéticas de cada uno de los usuarios.

El gimnasio es el lugar especialmente diseñado y equipado para que acuda una persona a realizar una actividad física en diversas intensidades. Donde el propósito es estimular los músculos a través de ejercicios adecuados a las necesidades y condiciones de cada persona (SMAR FIT, 2022).

1.3 Ciudad de Puebla.

“Resguardada por los volcanes, la ciudad de Puebla mezcla de manera armoniosa la historia, la gastronomía y el pasado colonial con una cara moderna. En su Centro Histórico, declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, se levantan magníficas construcciones como la Catedral con sus altas torres, la Biblioteca Palafoxiana, el Palacio del Ayuntamiento y la Capilla del Rosario, a la que el Papa Juan Pablo II llamó “el relicario de América”. (México desconocido, 2022)

“En los históricos Fuertes de Loreto y Guadalupe se desarrolló la Batalla del Cinco de Mayo, mientras que la Casa de los Hermanos Serdán fue clave para el movimiento revolucionario. Por su parte, el mole, los chiles en nogada y los dulces típicos son famosos a nivel mundial. La capital poblana es un deleite para todos los sentidos y donde se puede descubrir joyas arquitectónicas (muchas de ellas decoradas con mosaicos de talavera), interesantes museos y espacios para relajarse y comer bien”. (México desconocido, 2022)

“La ciudad de Puebla de Zaragoza es la capital del estado, la cuarta ciudad mexicana por el número de sus habitantes. Una ciudad histórica, industrial, y educativa en la cual viven más de cinco millones de personas, que convierten a este estado en el quinto más poblado del país”. (BUAP, 2022)

“Ubicada en un valle cerca de cuatro volcanes, Puebla está a 2 160 metros sobre nivel del mar en el centro oriente del territorio mexicano. Colinda al este con el estado de Veracruz, al poniente con los estados de Hidalgo, México, Tlaxcala y Morelos y al sur con los estados de Oaxaca y Guerrero”. (BUAP, 2022).

Menciona el (Gobierno de México, 2016) que “entre las principales actividades productivas que se desempeñan en el estado se encuentran: los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles; el comercio de bienes y servicios; la fabricación de maquinaria y equipo; la construcción; y el transporte, correos y almacenamiento”.

“Las industrias estratégicas más importantes en el estado son: la automotriz y de autopartes, metalmecánica, química, plásticos, textil y confección, muebles, agroindustrial, alimentos frescos y procesados, turismo, artículos de decoración, mármol, minería, servicios médicos y las tecnologías de la información (TI)”. (Gobierno de México, 2016)

La ciudad de Puebla presenta gran diversidad en diferentes rubros como lo son la economía, lo social, lo laboral, gastronómica entre otras, con esto se puede apreciar su gran majestuosidad, por lo anterior se decide utilizar esta región para el trabajo de investigación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Actualmente las Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) a pesar de ser el motor que mueve a la economía nacional se ven en la necesidad de implementar estrategias que le permitan obtener una ventaja competitiva, para sobrevivir en un mundo globalizado en el que las grandes empresas acaparan el mercado. Las estadísticas indican que “solo dos de cada 10 pymes superan los cinco años de vida” (Entrepreneur , 2019).

Una estrategia muy importante es la de establecer una cultura organizacional que es considerada como aquella que impulsa las actitudes de los empleados, su efectividad y por ende el rendimiento organizacional, es por ello que para el logro de los objetivos planteados por la organización, la relación existente entre la empresa y los colaboradores, deberán permitir que las contribuciones individuales sean significativos, de tal forma que la cultura organizacional logre ayudar a las compañías a mejorar su rendimiento, convirtiéndolas así en organizaciones de alto desempeño.

Para el desarrollo del presente trabajo, en lo que comprende a este capítulo se presenta un conjunto de conceptos con diversos autores, que abarcan desde capital humano, cultura organizacional hasta competitividad, debido a que es necesario puntualizar dichas definiciones para conocer a fondo el tema a tratar dentro de la investigación.

2.1 Capital humano

2.1.1 Concepto de capital humano.

En lo que respecta a los fundamentos teóricos del capital humano, su contexto histórico y formas de medición, se explica en las teorías del capital humano que el

conocimiento y la salud establecen el incremento de la productividad individual y el crecimiento económico, es así como (Schultz, 1960) “presentó en su *Teller Lecture* el término *capital humano*, quien desarrolló su teoría en torno a este concepto a comienzos de los años 60”. No obstante, la hipótesis central es preliminar y se encuentra visiblemente expresada por (Smith, 1776) en el capítulo diez de su libro “*La riqueza de las naciones*”, donde subraya que el hombre “que ha sido educado a costa de mucho trabajo y tiempo, debe poder realizar un trabajo que le reembolse el costo de su formación con al menos, los beneficios ordinarios de un capital de igual valor”.

“El capital humano puede definirse como los conocimientos en calificación y capacitación, la experiencia, las condiciones de salud, entre otros, que dan capacidades y habilidades, para hacer económicamente productiva y competente a las personas, dentro de una determinada industria”. (Cardona, Montes, & Vazquez, 2007).

La introducción del término “capital” hace referencia a la importancia de la plantilla de colaboradores con la que se cuenta para la obtención de los objetivos planteados por la empresa, de ahí que la gestión del capital humano se haga cargo, entre otros temas, de medir el desempeño de los trabajadores, promover su desarrollo laboral y acoger a las nuevas incorporaciones.

“El capital humano es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores de una empresa. Por lo tanto, es uno de los capitales vitales de los que dispone la compañía para lograr sus objetivos. La definición de capital humano en estos términos se basa en la concepción de capital. Este entendido como todos los recursos tangibles e intangibles de una organización que, al ser utilizados, generan valor al negocio”. (Fernandez, 2022)

¿Podría llegar a funcionar un negocio sin un grupo de personas detrás de los procesos y las tareas del día a día? Por supuesto que no. Eso que muchas personas llaman capital humano, es un elemento clave para el crecimiento de cualquier empresa. Los dueños, directores, gerentes y responsables de Recursos Humanos

que ignoren esto desechan todas las ventajas competitivas que brindan las personas a sus organizaciones.

2.1.2 Ventajas del capital humano en una empresa.

El capital humano es la ventaja competitiva que los empleados aportan a una organización. Estos lo hacen a través de:

- Su formación escolar.
- Habilidades propias de la persona.
- Experiencia, trayectoria y logros obtenidos.
- Valores y creencias personales.
- Capacidad para vincularse con los demás, colaboraciones y trabajo en equipo.
- Salud física y mental.

Por lo que, el capital humano en la empresa llega a ser una variable cualitativa ya que se refiere a la disposición y calidad de las personas que conforman la organización y no a la cantidad que posee una empresa.

No solo basta con tener un buen capital humano dentro de una organización, sino que se debe desarrollar para lograr las mayores capacidades a través de mejoras que ayuden a crecer profesionalmente al colaborador y le hagan sentir tranquilidad en su ambiente laboral.

Esta tranquilidad se traduce en cualquiera de estos aspectos:

- Crecimiento económico.
- Motivación al logro.
- Complementariedad entre trabajadores o equipos.
- Mejor distribución del talento líder.

- Mejoras en formación académica, salarios.
- Entregas simbólicas de reconocimiento al mérito.

2.1.3 Importancia del capital humano en una empresa.

El capital humano de una empresa u organización para (Madrigal, 2009) “es la piedra angular, la fuente de desarrollo siendo uno de los factores fundamentales que generan la competitividad. Ya que está comprobado que los países que invierten en capital humano se encuentran entre los más desarrollados, casos como Alemania, Suecia, Canadá, entre otros son fiel testimonio de los que invierten en educación de su capital humano”.

“¿Qué hace una empresa sin capital humano? ¿Cómo sustituir el capital humano? Hasta ahora parece inconcebible una organización sin Capital humano, puesto que ni la robótica, ni el uso y avance de la tecnología, las innovaciones y nuevos descubrimientos, son capaces de sustituir a las personas, pues son estas las que le dan el valor humano a las organizaciones y empresas, por lo consiguiente las vuelve inteligentes, innovadoras, flexibles y responsables socialmente”. (Madrigal, 2009)

La discrepancia entre mano de obra y capital humano consiste en que la primera se valora por la fuerza física y la segunda por la fuerza mental, lo cual implica acumulación de conocimiento, habilidades y competencias.

Una de las muchas definiciones que se han logrado rescatar para este concepto y que mejor se adecúa en el medio laboral puede ser como “una medida del valor económico de las habilidades profesionales de una persona” (ECONOMIPEDIA, 2018)

Cuando se le hace notar a los colaboradores el reconocimiento por sus esfuerzos, se dan cuenta que tienen oportunidad para estudiar y aprender durante la jornada laboral, ya que se ejerce una motivación positiva directa en el ambiente laboral, lo cual favorecerá a la empresa.

La importancia del capital humano radica en identificar el rol que cumple cada trabajador en el desarrollo y orientación de los proyectos de la empresa. De esta manera, al conocer los empleados sus roles, se determinará dónde se desenvuelve mejor cada empleado y de esta manera lograr los objetivos planteados por la organización.

2.2 CULTURA EN LAS PYMES.

2.2.1 Concepto de cultura.

Se adquiere la cultura biológicamente, por educación la adaptamos, se puede aprender de manera implícita y explícitamente, esto debido a que la sociedad comparte las mismas creencias, valores, conductas, percepciones de la realidad y la forma de comunicación.

Si a un grupo de personas le preguntamos que entienden por cultura, las respuestas serán múltiples y diversas; algunos mencionarán el ceder el asiento a una dama, otros dirán que el manejo de diferentes idiomas o el conocimiento en múltiples áreas del saber humano, etc.

Debido a la diversidad en acepciones que la palabra “cultura” tiene, se considera importante mencionar algunas de estas definiciones para conocer a fondo el concepto.

Una de las primeras definiciones de cultura es la que propuso el antropólogo inglés, (Tylor, 1871) "La cultura o civilización, en sentido etnográfico amplio, es ese todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto a un miembro de una sociedad".

Etimológicamente, la palabra cultura proviene del latín *cultus* que significa “cultivo” o “cultivado”.

Menciona (Malo, 2000) que la cultura es “el modo de vida de un pueblo, conformado por sus expresiones artísticas, fiestas, folklore, creencias, costumbres, entre otras”.

“El concepto de cultura no comprende en su contenido el conjunto de la producción social del hombre, sino solo aquello que debe ser cultivado, es decir, lo que aporta algún valor a lo espontáneo que se produce tanto en la naturaleza como en la sociedad”. (Guadarrama, 2009)

Como se puede apreciar la definición de cultura a lo largo del tiempo no ha sufrido cambios tan significativos, por lo que se determina que aún sigue siendo aquello que se cultiva o se aprende, al ser parte un individuo de un grupo o sociedad.

2.2.2 Características de la cultura.

La cultura puede presentar numerosas características, entre las más importantes se encuentran las siguientes:

- Se adquiere por medio de relaciones sociales y por convivencia.
- Es transmitida de generación a generación.
- Es un simbolismo e identidad por que representa a un grupo social y los hace diferente de los demás.
- Es transferida por medio de la comunicación, ya sea oral o escrita.
- Es dinámica ya que puede cambiar de acuerdo a las necesidades del grupo.
- Es impuesta ya que se adopta inconscientemente del lugar donde se vive y debe de acatarse para formar parte de ella y ser aceptado como uno de sus iguales.
- Esta determinada por un conjunto de comportamientos, conocimientos y manera de realizar las actividades.
- Suele estar compuesta de elementos materiales como también de inmateriales.

2.2.3 Elementos de la cultura.

La cultura se compone por seis elementos básicos que son creencias, valores, normas, lenguaje, tecnología y símbolos. Existen símbolos compartidos en cada sociedad que representan a los elementos de la cultura, estos símbolos evocan emociones y reacciones específicas de las personas.

- Valores, para (Rokeach & Regan, 1980) “los valores son comunes a todos los individuos, y expresan la forma como ellos creen que deben actuar frente a ciertos acontecimientos”. En la perspectiva de (Paiva, Torres, & Luz, 2014) “los valores están en el subconsciente del individuo, influenciándolo suavemente en sus actitudes cotidianas, siendo casi imperceptible”.

Los valores también conducen el comportamiento de los individuos de una determinada cultura y sirven como base de las normas.

- Creencias, lo primero es preguntarse si la creencia es un estado irreductible y básico o si, por el contrario, es reductible a algún conjunto de hechos distintos, ya que B. Russell¹⁷ con la llamada the multiple-object theory, defendió la primera posibilidad, “en su opinión la creencia es un hecho mental complejo no reductible, por ejemplo, y contrariamente a lo que podría decir el conductismo, a una relación causal entre dos hechos: la conducta física del sujeto y el hecho que la provoca”. “Por el contrario, la creencia sería un hecho mental en el que la relación de creer o juzgar es la que unifica, ordena y da sentido a la relación en que se dice que están los objetos del hecho creído”.

Con lo anterior expuesto las creencias son ese grupo de ideas que comparten los miembros de una cultura acerca de diferentes temas en común y estas contantemente guían el accionar de los individuos.

¹⁷ Russell, B., Los Problemas de la filosofía (1912), en Obras Completas, Vol. II, Aguilar, Madrid, 1973, Cap. XII, págs: 1122-1128; y La filosofía del atomismo lógico (1919), en Muguerza, J. (ed.), La concepción analítica de la filosofía, Alianza, Madrid, 1981, págs: 179-193

- Normas, son aquellas que se aplican dentro de una sociedad o grupo social cuando se requieren pautas que aseguren el orden para una buena convivencia y en caso de no acatarlas se tendrá un castigo o una reprimenda por parte de la persona que este a cargo.
- Lenguaje, es el lenguaje compartido dentro de una sociedad que permite a los integrantes comunicarse a través del habla, del cuerpo (lenguaje no verbal) o de la escritura.
- Símbolos, son aquellos signos o formas que tienen un significado importante dentro de una cultura y que pueden llegar a representar sus creencias, sus costumbres, su manera de vivir y sus tradiciones.
- Tecnología, se refiere a aquellos conocimientos que se emplean en diferentes disciplinas para mejorar procesos o la producción de bienes y servicios, recordando que las revoluciones tecnológicas que han existido han presentado cambios culturales profundos.

2.2.4 La importancia de la cultura.

Para (Contreras, 2022) *“La cultura determina quién eres, tu relación con la humanidad e incluso tus expectativas de vida. Es tal el valor de la cultura, que de ella y a través de su herencia es que decidimos qué comer, qué vestir, en qué lenguaje comunicarnos y hasta en qué Dios creer. En colectivo, proporciona grandes beneficios sociales y económicos.”*

La cultura es el alma que se presenta dentro de cualquier grupo social expresada de diferentes maneras ya sea contando nuestras historias, recordando el pasado, celebrando algún acontecimiento, como nos entretenemos e incluso imaginando el futuro, por lo que todos los individuos se llegan a ver afectados e interpelados por ella, por lo que la cultura se vuelve importante debido a que aporta una identidad a las personas y un sentido de pertinencia.

También mediante la cultura se incorpora un estilo de vida, el cómo se comparte, la relación con su círculo y como se expresa. En niños y jóvenes la cultura

ayuda a desarrollar habilidades de diferente tipo entre las que destaca las de pensamiento y las del habla.

Por último, se puede comentar que la cultura es ese vínculo invisible que sirve para unir diferentes personas donde pueden exponer diferentes formas de pensar, de vivir y de sentir

2.2.5 Tipos de cultura en las pymes.

La cultura siempre ha sido muy difícil de precisar debido a la gran diversidad de definiciones. “A lo largo de la historia la palabra “cultura” ha sido redefinida de tantas maneras que, prácticamente, cualquier comportamiento puede ser visto como cultural en función del criterio usado. En el lenguaje popular se entiende por cultura a los rasgos, códigos y otros aspectos propios de un determinado grupo social, normalmente haciendo referencia a los de un grupo étnico. Sin embargo, esta misma definición puede aplicarse a cualquier grupo en función de qué tomemos como referencia”. (Montagud, 2020)

La cultura puede clasificarse de acuerdo a diferentes criterios entre los más importantes se encuentran los siguientes:

Tomando en cuenta su concepto.

- Cultura histórica, el concepto de **esta** y sus homólogos en otras lenguas expresa una nueva manera de pensar y comprender la relación efectiva y afectiva que un grupo de seres humanos mantiene con el pasado, con su pasado y como afecta este en la persona o grupo.
- Cultura tónica, “es aquella que abarca tónicos como costumbres, tradiciones, creencias, fiestas, maneras de comportarse, religión, sociedad, entre otros. Esta clasificación la distingue principalmente de la cultura histórica, en la que el estudio de la cultura se basa en un

recuento temporal por acontecimientos que son de herencia humana”.
(Cajal, 2017).

- Cultura mental, se trata de aquella cultura que representa hábitos y costumbres que posee una persona o un grupo de personas con relación a los demás, está relacionada con capacidades y conocimientos del individuo, por ejemplo: costumbres, valores, tradiciones, entre otras.
- Cultura simbólica, se refiere a la capacidad que tienen los integrantes de un grupo social donde le otorgan cierto significado a algo o a alguien.

Tomando en cuenta su desarrollo:

- Cultura civilizada, se refiere a aquella que se actualiza produciendo nuevos elementos que permitan un desarrollo en la sociedad. Aquella que presenta cierto grado de conocimientos.
- Cultura primitiva, es aquella que no posee elementos que la desarrollen y que por presentar características conservadoras no tiende a la innovación. Etnias o grupos cerrados a aprender algo nuevo.
- Cultura Alfabetizada, se diferencia debido a la incorporación del lenguaje y del idioma ya sea oral o escrito. Grupo de personas que saben leer y escribir ya sea en el idioma de su localidad o de su comunidad.
- Cultura analfabeta, es aquella que no cuenta con ninguna forma de escritura, solo comunicándose de manera oral. Gente que no tuvo la posibilidad de ir a la escuela o no quiso y solo sabe lo que puede observar en su grupo más cercano.

Otros tipos de cultura:

- Cultura política, son aquellos actos de poder como de autoridad que le dan estructura de manera formal a la vida política.
- Cultura física, se refiere a los conocimientos y valores que se desarrollan a partir de actividades físicas que el ser humano realiza de manera personal o grupal.
- Cultura popular, se refiere a las diversas manifestaciones culturales que se van demostrando de acuerdo a una temática actual como puede ser moda, baile, cine, música, televisión, etc., que son consumidos por un amplio público de la sociedad.
- Cultura de masa, son aquellas expresiones culturales que por sus características o su forma de producción son asimiladas por una gran cantidad de personas, buscando así una gran expansión de los procedimientos industriales, estilos de vida, etc.

Como se aprecia existe una gran variedad de culturas en donde cada uno de los miembros de la sociedad se encuentra inmerso de una u otra manera, siendo resultado de pertenecer a un grupo social. En donde se aprende diversos rasgos que las personas que pertenecen a él, las demuestra de manera consciente o subconsciente. Sin olvidar otro tipo de cultura que es importante que se trata de la cultura organizacional que a continuación se detalla y que es el tema principal de esta investigación.

2.3 Cultura Organizacional.

El estudio de la cultura organizacional es un fenómeno relativamente nuevo, ya que antes de 1980 eran muy pocos los autores que trataban el tema. Las obras iniciales al respecto popularizaron términos como valores, creencias, presunciones básicas, principios y otros más que se relacionaron como constitutivos de un concepto dentro

del campo empresarial por lo que puede ser estudiada bajo variables tanto cuantitativas como cualitativas.

“El concepto de cultura organizacional surge desde la antropología y la sociología, disciplinas en las que se ha estudiado como una manera de describir y entender las diferencias en valores esenciales que caracterizan colectivos sociales (Schneider & Barbera, 2014). En la actualidad se entiende como una parte del contexto organizacional interno y externo” (González-Limas, Bastidas-Jurado, Figueroa Chaves, Zambrano-Guerrero & Mataban choy-Tulcán, 2018).

Define (Chiaveneto, 2017) a la cultura organizacional “como un sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros”.

No hay duda de que las condiciones del mundo actual obligan a afrontar de manera permanente transformaciones drásticas y aceleradas en todas las esferas de la vida humana y, en particular, en el campo de los negocios, como lo son los espacios de esparcimiento deportivo.

En este orden de ideas, “se determina que la cultura organizacional tiene importantes implicaciones en la disposición al cambio por parte de los miembros de una organización. La cultura organizacional es un recurso para lograr los objetivos de la organización, haciendo referencia a la forma como se comportan las personas y permite diferenciar a una organización de otras”. (Chávez-Hernández, 2020)

Un buen desempeño de una organización tiene como resultado inmediato un ambiente estable y saludable a nivel organizacional. Ya que el compromiso que pueden mostrar los miembros que constituyen a una empresa, conduce a la ejecución de mayores contribuciones por el bien en común de la organización.

En el progreso de una empresa siempre estará presente la cultura organizacional, ya que la apropiación de los miembros en cuanto a los procesos organizacionales; así como su difusión, supondrán ser elementos claves para el desarrollo institucional y todo esto puede ser plasmado dentro de las Pymes.

El avance que ha presentado la cultura organizacional admite que los integrantes de una organización desarrollen conductas determinadas y establezcan otras. Por lo que una cultura organizacional abierta y tolerable permite a los miembros poder identificarse como agentes participativos y propositivos.

Debido a que los integrantes de una organización pueden hacer propios los valores y objetivos de la empresa. En lo referente a la integralidad, se debe considerar como líder a quien dirija en conjunto las actividades para un mismo fin y lograr que todos los miembros unan sus fuerzas para el logro de una misma meta que debe ser notable y de vital importancia para todos; esto no solamente tiene que ser enfocado en el aspecto económico sino también en el ideológico.

Existen varios autores que han aportado con algunas conceptualizaciones sobre la cultura organizacional, esto se ve plasmado en la siguiente Tabla 1.

Tabla 1 Conceptualización de Cultura Organizacional de acuerdo con diversos autores.

Autores	Definición
Chiavenato 1989	Presenta a la cultura organizacional como “...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.”
Valle 1995	establece que la cultura de una organización es “... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas.”
Granell 1997	define el término como “... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social...” esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los “... valores, creencia, actitudes y conductas.

Garcia y Dolan 1997	“... la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...”.
Serna 1997	“La cultura ... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa”
Schein 2009	“la cultura organizacional está constituida por aquellas soluciones a los problemas internos y externos que han sido tratados por un grupo y que sirven para enseñar a los nuevos miembros la vía correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas...”
Robbins 2010	define a la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de la organización que distingue a una organización de otras...”.

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la Tabla 1, a pesar de la diversidad de autores y de la distancia en años, no se notan grandes cambios en lo que respecta a la definición de la cultura organizacional.

Actualmente en el siglo XXI la cultura organizacional va presentando cambios debido a los avances tecnológicos, la globalización, la competitividad, etc. Estos fenómenos están relacionados con el contexto social de las instituciones. De esta manera las organizaciones son la expresión de una realidad cultural. Por lo que la cultura organizacional puede resultar de un aprendizaje continuo, de elementos compartidos, los cuales son transmitidos entre individuos. En consecuencia, es

entendida como el conjunto de actividades y prácticas que van a diferenciar a una institución de otra.

Mucho se ha mencionado por diversos autores, acerca del nivel de influencia que la cultura puede llegar a ejercer en el comportamiento de los miembros de una organización, está se determina por la afinidad y concordancia existente entre ellos, de manera que una cultura organizacional se hará sólida cuando los empleados de la organización conozcan y adopten la Visión y Misión de la compañía, así como sus metas organizacionales, por tal razón, la cultura puede tener una atribución importante sobre el éxito de la organización, sirviendo entonces como una herramienta para para promover acciones administrativas más efectivas y eficientes.

En cuanto a los elementos de la cultura organizacional, se dan por los caracteres del entorno que se comparten y pueden ser: tecnología, hábitos, modos de conducta; cargos y funciones; roles, rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias.

Existen siete características que proporcionan la esencia de la cultura de una organización (Robbins & Judge, 2013).

Innovación y toma de riesgos: es cuando se estimula a los trabajadores que corran riesgos mediante pensamientos o nuevas maneras de hacer las cosas.

Atención a los detalles: es cuando se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención a los detalles.

Orientación a los resultados: momento en que la gerencia se centra en los resultados y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.

Orientación a la gente: es cuando las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.

Orientación de los equipos: grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.

Dinamismo: se trata de que las personas sean dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.

Estabilidad: grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status y no el conocimiento”.

2.3.1 Importancia de la cultura organizacional.

Una empresa con una adecuada cultura organizacional impacta de manera positiva llegando a ser relevante para el éxito y la salud general de la empresa, de esta manera se atraen a candidatos a puestos de trabajo que buscan empleo permanente y crecimiento personal y profesional, esto debido a que con la implementación adecuada de la cultura se pueden detectar problemas en los grupos de trabajo o se forman equipos con ideología positiva, es así como esta presenta impacto en la motivación, satisfacción y productividad de la empresa.

Debido a que la cultura organizacional es la personalidad de la empresa, su forma de ser y actuar, si esta se aplica de forma correcta ayudará a definir estrategias, estructuras y sistemas de la empresa, es decir, determina la forma en que funciona una empresa.

Para (Posgrados empresariales, 2019) “existen 7 razones por las cuales la cultura organizacional es importante”:

1. Define la identidad interna y externa de la empresa.

La cultura organizacional tendrá grandes repercusiones en todos los aspectos de la empresa, ya que es la identidad e imagen de la organización y con esto se puede determinar cómo es percibida por los empleados y clientes.

2. Consiste en vivir los valores fundamentales de la empresa.

La cultura puede llegar a ser el reflejo de los valores que componen a la empresa, pero estos deben de ir acorde a los que el dueño presenta y tiene.

3. La cultura puede transformar a los empleados.

Si se implementa de manera adecuada la cultura se podría convertir a los empleados en defensores de la organización. Esto sucederá cuando ellos se sientan identificados con esta y se conciben como parte primordial dentro de los procesos que se llevan a cabo, por lo que serán de gran ayuda para que se siga efectuando de manera adecuada la cultura.

4. Ayuda a mantener a las mejoras personas.

El contar con una cultura organizacional dentro de la empresa puede generar que los empleados dejen de percibir a la organización como un trabajo pasajero y más en el caso de una pyme, donde el colaborador desee realizar una carrera profesional a largo plazo dentro de la institución, debido a todo lo que aporta y como se sienta al formar parte de ella.

5. Una cultura que funciona bien promueve la integración.

El contar con una cultura organizacional y saber transmitirla de manera correcta de los superiores a los colaboradores, hará que estos se sientan parte de la empresa y con esto los empleados trabajen se sientan integrados y entreguen los resultados que se espera de ellos.

6. La cultura convierte a la empresa en un equipo.

Cuando la cultura que predomina dentro de la organización es clara y coherente genera que mejore el flujo de trabajo en general, ya que se establece desde un principio las diferentes actividades y maneras de comportamiento.

7. La cultura afecta el rendimiento y el bienestar de los empleados.

Diferentes informes señalan que la cultura organizacional presenta un impacto directo en el rendimiento y bienestar de los empleados. Paul Barrett¹⁸ lo resume

¹⁸ Richard Barrett, es un prestigioso autor y estudioso de la evolución de los valores humanos en el marco de las organizaciones y la sociedad, siendo el creador de las Cultural Transformation Tools que han sido usadas en más de 5.000 organizaciones de todo el mundo, así como es el Fundador del Barrett Values Centre

muy bien, escribiendo que “las estrategias de bienestar de los empleados tienen el potencial de brindar enormes beneficios tanto a los empleados como a los empleadores, pero deben introducirse de la manera apropiada, por las razones correctas y en el momento adecuado. Para ser adecuadamente efectivos, deben desarrollarse de manera holística¹⁹, en consonancia con una cultura empresarial que favorezca tu éxito.

2.3.2 Elementos de la cultura organizacional.

La cultura organizacional brinda una identidad sólida a la empresa, ayudando a la identificación de los empleados con esta y explica diferentes fenómenos que se presentan dentro de la organización. Además, proporciona las pautas acerca del comportamiento y formas de trabajo para alcanzar así las metas y objetivos planteados.

Existen diferentes elementos que funcionan para crear esta cultura organizacional y operen de manera conjunta. Los más importantes para (Eserp, 2022) son:

- “Visión, aquella que marca la ruta de la empresa, siendo pilar angular de la cultura corporativa. El cómo se desean que la empresa sea en un futuro.
- Valores, aquellos que ofrecen un conjunto de normas de comportamiento y moldean la mentalidad de los trabajadores.
- Estructura organizacional, el tipo de estructura (flexible o rígida) impacta profundamente en la cultura.
- Talento humano, actualmente las empresas ya no solo buscan talentos, sino que buscan profesionales que compartan sus valores y visión.

¹⁹ La **holística** se refiere a la manera de ver las cosas enteras, en su totalidad, en su conjunto, en su complejidad, pues de esta forma se pueden apreciar interacciones, particularidades y procesos que por lo regular no se perciben si se estudian los aspectos que conforman el todo, por separado.

- Prácticas empresariales. Estas prácticas ayudan a reafirmar la cultura que predomina en la empresa”.

Los elementos que compone a una cultura organizacional son los siguientes (Eslabón, 2022):

- “Fundadores, son aquellas personas que son las primeras que definieron los principios básicos y objetivos de la empresa.
- Paradigmas, se refiere a los principales fundamentos que conforman el modelo de empresa y se agrupa en 3 (valores, misión, visión)
- Rituales, acciones rutinarias que se hacen de forma repetitiva entre las que destacan (hora de llegada, saludos, reuniones, etc.)
- Tabúes, actividades que no se pueden realizar dentro de las instalaciones.
- Mitos, historias que validan las practicas actuales dentro de la empresa.
- Símbolos, son los elementos que representan a la empresa como el logotipo, eslogan, el mobiliario, etc.
- Lenguaje, hábitos lingüísticos que posee una organización incluyendo tecnicismos o palabras en común.
- Estructura, define el sistema de trabajo, su organización y funcionamiento como el organigrama, flujos de trabajo entre otros”.

2.4 COMPETITIVIDAD.

2.4.1. Concepto de competitividad.

En la actualidad la competitividad se ha convertido en un requerimiento para la supervivencia de las empresas, debido a que contienden en grandes mercados, y sin ventajas competitivas no hay manera de que una empresa llegue a sobrevivir. Ya que la competitividad favorece en todos los sentidos tanto al consumidor como

a la empresa, por ende, todo lo que acompaña a una empresa altamente competitiva, es una gran demanda de sus productos o servicios.

De acuerdo con Michael Porter quien desarrolló el método de análisis en el año de 1980 con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector y de sus empresas, “la competitividad se determina por la forma en que las cinco fuerzas básicas - clientes, proveedores, sustitutos, competidores y competidores potenciales – inciden en los precios, costos y requerimientos de inversión de las empresas de dicho sector”. Para Porter, estos 5 diferentes tipos de fuerzas marcan el éxito o el fracaso de una empresa.

Recientemente para (Porter M. , 2015) “la competitividad es la capacidad que tiene una empresa para ofrecer un producto o un servicio cumpliendo o rebasando las expectativas de sus clientes, a través del manejo más eficiente de sus recursos en relación a otras empresas del mismo sector”.

Plantea (Porter, 2015) el enfoque de la ventaja competitiva como el valor que una empresa logra crear para sus clientes y que superan los costos.

Por lo que este trabajo tratará del manejo eficiente del recurso humano dentro de las pymes de esparcimiento deportivo, ya que al lograr esa eficiencia la organización podrá ofrecer un servicio con parámetros de calidad adecuados a lo que su mercado le solicita.

Las empresas cuentan con ventajas competitivas cuando presentan peculiaridades que las otras empresas no, o cuando estas las presentan en niveles inferiores. Las ventajas competitivas relacionan a las empresas con un factor de éxito en el mercado, resaltando y marcando siempre la diferencia.

Es acertado contemplar que “los conocimientos son la base para la competitividad de la empresa. Por lo tanto, los individuos son la clave para poseer dicha competitividad”. (López, 2005). Siempre el recurso humano será un factor diferenciador dentro de las organizaciones y la creación de conocimiento entre sus miembros permitirá obtener ventajas competitivas, para enfrentarse a los posibles cambios que se presenten.

La competitividad es un concepto complejo y puede ser estudiado desde diferentes enfoques y disciplinas; por lo cual no es posible establecer una definición única; en parte debido a que su utilidad reside en identificar vías para fomentar empresas que contribuyan a elevar los niveles reales de bienestar (Solleiro & Castañón, 2005). Sin embargo, a continuación, se presentan algunos conceptos:

"Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia" (Rubio & Aragón, 2006)

Para (Lall, 2005), el concepto "de competitividad proviene de la bibliografía sobre administración de empresas, y viene a ser la base para el análisis estratégico empresarial; donde las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño".

2.4.2. Importancia de la competitividad empresarial.

Cuando se habla de tener éxito dentro del mundo empresarial este debe ir de la mano con el grado de competitividad que se tenga dentro de cada una de las empresas. No importando el tamaño, el sector o la forma de organización de la empresa, ser competitivo es una cuestión de supervivencia.

Una competitividad empresarial bien perfeccionada es pieza clave para lograr las metas de crecimiento que se plantean. Además de que sienta las bases para que pueda desarrollarse la organización de manera adecuada, también puede considerarse como aquella herramienta de gran valor para la realización de un diagnóstico y con ello conocer la rentabilidad del mismo.

La importancia de la competitividad reside en saber cómo administrar los recursos de la empresa, incrementar su productividad y estar prevenido a los

requerimientos del mercado. Para (Benzaquén, 2010) “la ventaja competitiva se fundamenta en la productividad y en los factores que la determinan dentro de la empresa”; debido a ello “es necesario saber que la productividad es la relación entre la producción obtenida mediante un sistema de producción de bienes y/o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, es decir su uso eficiente o la relación entre los resultados obtenidos con respecto a los recursos usados y el tiempo que toma conseguirlos”. (García, 2022)

El que una empresa sea competitiva trae consigo muchos beneficios entre ellos destaca la creación de valor, es decir, la creación de un valor añadido al producto o servicio que oferte la empresa y que es un elemento crucial para alcanzar el éxito dentro de este actual mundo empresarial.

Lamentablemente algunas pymes llegan a presentar problemas cuando se habla de competitividad, ya que no se cuentan con los recursos necesarios para analizar sus procesos y de esa manera no cuentan con una retroalimentación que les permita conocer sus errores y a la postre corregirlos, quedando obsoletas o incluso se presenta la quiebra del negocio.

2.4.3 Tipos de competitividad empresarial.

Para tener un mejor entendimiento acerca de la competitividad con la que cuenta una empresa, esta se divide en:

1. Competitividad interna.

“Para ser competitivo es necesario invertir en el factor humano de la empresa y en las condiciones internas favorables que nos permitan apoyarlo en su crecimiento, cuando un colaborador se convierte en un líder, comienza a adueñarse de sus funciones y se responsabiliza de sus resultados y los de su equipo, uniendo su misión y la de su empresa en una misma. Derivado de esto, se creará el ambiente laboral idóneo para incrementar no sólo su productividad sino para fortalecer desde el interior las capacidades de las empresas, maximizando la participación de los

empleados de forma concreta y sólida, generando así, ventajas competitivas sostenibles”, comentó Kirsten Jepsen, directora general de Moudus.²⁰

Cuando se habla de competitividad interna de una empresa se refiere a la capacidad que tiene la organización de explotar eficientemente aquellos recursos que se tienen, incluyendo en esto la gestión eficiente de su personal, procesos, recursos productivos, entre otros.

2. Competitividad externa.

Como su nombre lo indica esta se centra en aspectos que se presentan fuera de la empresa y abarca el deseo de contar con rangos salariales que permitan atraer y retener a las personas.

También este concepto se refiere a los logros conseguidos por una empresa en el contexto de mercados, analizando para esto el dinamismo de la industria, su innovación entre otras o la posición que tiene respecto a su competencia. Una vez alcanzado un nivel de competitividad positivo, se debe de mantener mediante generación de ideas futuras y el aprovechamiento de oportunidades que se vayan presentando.

Como se observa el que una empresa en este caso una pyme sea competitiva es de suma importancia para poder competir dentro del mercado laboral y pueda subsistir, para esto necesita estar bien cimentado desde un principio para poder aprovechar al máximo sus recursos y de esa manera se puede lograr dar la ventaja competitiva que logrará hacer la diferencia.

²⁰ Moudus empresa de consultoría que implementa programas que incrementan los resultados de las empresas, de una manera fácil y divertida.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

El objetivo de este capítulo fue el diseñar una metodología acorde a los propósitos planteados en la presente investigación que ayude a la comprobación de la hipótesis trazada anteriormente.

Por consiguiente, el proceso de investigación utilizado agrupa pasos, técnicas y procedimientos que se emplearon en la investigación, diseñado para obtener la información relevante que responda a la problemática planteada y asegure su confiabilidad. Resulta importante resaltar que tal proceso es progresivo por lo que se parte de las fundamentaciones teóricas establecidas anteriormente.

Donde también se explica de manera detallada el surgimiento del instrumento de investigación que se ocupó para el logro de los objetivos planteados, así como también se especifica la estructura del cuestionario y a qué tipo de agentes económicos encuestar.

Por último, se hace mención del trabajo de campo es decir de la aplicación del cuestionario, ¿cuándo se hizo?, ¿dónde se hizo?, tiempo que se llevó para la recolección de datos, que problemáticas se encontraron y el cómo se solucionaron.

3.1 Proceso de Investigación.

3.1.1 Variables.

Es de suma importancia establecer las variables que engloba el tema de investigación. Las variables son categorías o cualidades a estudiarse, que derivan de los objetivos o hipótesis por lo que deben ser definidas con claridad.

A continuación, se presenta el manejo de las variables del estudio mostrando su correlación:

Las variables que se utilizaron dentro de esta investigación son la cultura organizacional y la competitividad.

Variable dependiente: Competitividad.

Variable independiente: Cultura Organizacional.

3.1.2 Operacionalización de las Variables.

La operacionalización de las variables consiste en separar las variables del problema de investigación a través del método deductivo, es decir dividiéndolas en dimensiones, indicadores e ítems. Su finalidad es convertir un concepto abstracto en uno empírico, susceptible de ser medido a través de la aplicación de un instrumento.

Para la presente investigación, se desarrolló un enfoque mixto, el cual proporcionó los elementos necesarios para alcanzar un análisis más objetivo, pero a la vez más profundo y subjetivo. Es decir, se llevó a cabo la realización de dos etapas de recolección y análisis de datos, uno que implique la parte cuantitativa y otra la parte cualitativa.

En base a lo mencionado por (Hernandez-Sampieri, 2018) para la primera etapa de recolección de datos se llevará a cabo por medio del cuestionario, el cual consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Para la segunda etapa de recolección de datos se llevó a cabo por medio de observación.

No debe olvidarse que la cultura organizacional se crea en la organización, como uno de los mecanismos que permite enfrentar a su medio ambiente con cierto éxito adaptativo. No obstante, una vez que la cultura se ha instituido, tiende a fijarse y a perpetuarse, por lo que puede ser un obstáculo para la adaptación frente a los cambios que ocurren en el entorno. Por lo que la gente de alto rango en las empresas debe de contar con flexibilidad para la realización de las modificaciones

que puedan presentarse en las que estas no lleguen a afectar a la esencia de la empresa.

“Los parámetros a través de los cuales se puede describir la cultura organizacional de una empresa son: los grados de autonomía individual que existen al interior; el diseño que existe de la estructura organizacional; el tipo y calidad del apoyo administrativo que existe para la ejecución y logro de los objetivos y resultados deseados; los elementos que permiten reconocer patrones de identidad organizacional; los mecanismos a través de los cuales se otorgan las recompensas por el desempeño esperado o superior; la tolerancia que las personas tienen a aceptar y hacer un manejo positivo del conflicto; la mayor o menor aversión al riesgo que conllevan las decisiones”. (Gomez & Rodriguez, 2013).

3.2 Estructura del instrumento de investigación (Cuestionario)

El cuestionario por aplicar se utiliza como instrumento en este tema de investigación, que permitió comprobar la hipótesis planteada *“La cultura organizacional es un elemento competitivo de las pymes de esparcimiento deportivo.”* De tal forma que se pueda identificar en cada una de sus dimensiones, cómo se vive la cultura empresarial.

Obviamente se encontraron diferencias y estas permitían dar la pauta para hacer las correcciones en las prácticas erróneas que se presenten y que desentonan con la filosofía que se quiere promover.

Para lograr obtener los resultados esperados en este trabajo de investigación se buscó una gran diversidad de instrumentos de investigación que permitieran apoyar y conseguir lo que se planteaba tanto en los objetivos como en la hipótesis. Por lo que se adaptó el cuestionario utilizado por (Olmos, 2006) donde se investigó si los empleados se alinean con la visión, misión y valores de su organización, así como saber qué tan comprometidos se encuentran con esta.

Este instrumento de investigación consta de 30 ítems en total con una escala tipo Likert²¹ que fue concebida por Rensis Likert, que trata de un enfoque actual y bastante popularizado, quedando de la siguiente manera las escalas que se utilizaron 5) Totalmente de acuerdo, 4) De acuerdo, 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2) En desacuerdo y 1) Totalmente en desacuerdo, divididos en 6 dimensiones.

Las dimensiones que componen al instrumento de investigación para este trabajo son las siguientes: iniciando por los valores, seguido de ingreso y permanencia, clima laboral, reglamentos de trabajo, nivel de integración y filosofía de la empresa, obviamente no son los únicos parámetros que permiten estudiar a la cultura organizacional, pero esto 6 (ver tabla 2) son de gran ayuda para los objetivos planteados dentro de este trabajo de investigación.

Tabla 2 Dimensiones

Dimensión	Definición	Numero de ítems
Valores de la empresa	Conjunto de elementos que pertenecen a los precursores que definieron la estructura, los principios éticos y la cultura organizacional de una empresa	5
Ingreso y Permanencia en la empresa	Son los factores que repercuten en la permanencia de las empresas, relacionados a procesos que se controlan y se manejan de manera interna.	5
Clima laboral	Es el ambiente laboral que se respira, es decir, el medio en el	5

²¹ La **escala de Likert** es una herramienta de medición que, a diferencia de preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos

	cual los trabajadores llevan a cabo sus distintas actividades.	
Reglamentos de Trabajo	Hace referencia a un conjunto de normas que deben ser cumplidas por los colaboradores como por los patrones, se trata de un acuerdo que señala las obligaciones o estatutos que deben cumplirse dentro de una empresa.	5
Nivel de integración a la empresa	“Proceso de inserción y adaptación del individuo a una organización”. (Schein, 1968)	5
Filosofía de la empresa	Conjunto de principios y creencias que guían todas las decisiones de una organización	5

Fuente: Elaboración Propia

Así mismo se agregó un apartado de datos generales para describir el perfil del sujeto, donde se corrobora que con base a la metodología, los sujetos encuestados hayan sido seleccionados de acuerdo con el plan de investigación.

Se retomó la información proporcionada en el DENU (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas) ubicada en el portal del INEGI donde se brindan datos de identificación, ubicación, actividad económica y tamaño de las unidades económicas activas en territorio nacional., para conocer las ubicaciones de las pymes de esparcimiento deportivo y de esa manera se inició con el trabajo de campo.

3.3 Aplicación del cuestionario.

La presente investigación se realizó en la ciudad de Puebla en las pymes de esparcimiento deportivo principalmente en gimnasios, esto debido a que, mediante el proceso de observación realizado, en diferentes gimnasios se observó que la problemática principal se encuentra en la falta de identidad y compromiso por parte de los instructores que laboren en esas organizaciones. Esto debido a que la gran mayoría de ellos sino reciben un pago extra por sus servicios, no hacen caso al usuario, obteniendo como resultado que el usuario deje de asistir y opte por buscar otra alternativa

El periodo de realización de esta investigación se realizó en el periodo comprendido de febrero a mayo del año 2022 donde se logró encuestar a 30 empresas de la ciudad de Puebla dedicadas al esparcimiento deportivo.

En donde primero se agendó una cita con la empresa para poder encuestar al personal que labora con ellos o en caso de no recibir respuestas mediante medios digitales o llamadas telefónicas se optó por llegar directamente, en varias ocasiones se visitó más de una vez hasta lograr conseguir el permiso para poder realizar el trabajo de campo, otra atenuante que complicaba la recolección de datos fueron las restricciones sanitarias ya que debido a estas en muchos lugares de trabajo donde se visitó no se permitió el acceso a sus instalaciones.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado en las empresas de esparcimiento deportivo, en las cuales se lograron obtener resultados que se desglosan a lo largo de este capítulo, entre estos se hablará del análisis de fiabilidad siendo de gran importancia para conocer desde un principio la certeza que se tiene en el cuestionario.

Posteriormente se presenta el análisis del perfil del sujeto que permite comprobar que la encuesta fue realizada a los empleados que contaban con las características necesarias para el cumplimiento del propósito de la investigación, también estos datos son conocidos como datos descriptivos.

Por último, se muestra mediante tablas y análisis las correlaciones existentes entre las variables para este trabajo se tomó como variable dependiente a la integración del empleado con la empresa, ya que esta dimensión puede ser explicada por las otras cinco dimensiones.

4.1 Análisis de resultados.

A continuación, se muestran los análisis, hechos y los resultados que arroja el trabajo de investigación realizado, siendo apuntalado por su marco teórico con una amplia diversidad de autores, destacando (Chiaveneto, 2017) que presenta a la Cultura Organizacional como “un sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros”.

Tabla 3 Alfa de Cronbach

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	30	100.0
	Excluido	0	0.0
	Total	30	100.0

- a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.
-

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.949	30

Fuente: Elaboración propia con SPSS

Para tener fiabilidad en los resultados, se procesaron los datos obtenidos en el programa estadístico IBM SPSS y basándose en que el Alfa de Cronbach es “un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad en una escala de medida para saber cuál es la fiabilidad de un test y cuya denominación alfa fue realizada por Cronbach en 1951” (Ruiz, 2010, p. 23).

El valor para todo el cuestionario fue de 0.949 denotando que el instrumento es confiable, donde presenta unas cuantificaciones estables y consistentes.

4.1.1 Análisis del perfil del sujeto de estudio.

De acuerdo con los datos obtenidos se obtuvo que 60% son hombres y el 40% mujeres. De los cuales, el 83.3% son solteros y solo el 16.7% son casados. Siendo un punto medular que debe tomarse en cuenta, recordando que una persona casada tiene más responsabilidades que una soltera. El 63.3 % tiene hijos y solo el 36.7% no tiene. Como se observa en la tabla 2, el instrumento de investigación fue contestado en su gran mayoría por un 66.6 % de la generación Y o *Millenials* (24-40 años). Donde se engloba a personas comúnmente calificadas para (Navalón, 2017) como perezosas, poco preparadas y con falta de compromiso. De estos el 43.3% vive solo, el 33.3% con sus padres y el 23.3 con su pareja.

Tabla 4 Edad del sujeto de estudio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Generación
Válido	1. 18 - 22 años	5	16.7	16.7	Z
	2. 23 - 27 años	7	23.3	66.67	Y
	3. 28 - 32 años	8	26.7		Y
	4. 33 - 37 años	2	6.7		Y
	5. 38 - 42 años	3	10.0		Y
	6. más de 42 años	5	16.7	100.0	
	Total	30	100.0		

Fuente: Elaboración propia con SPSS

Como se observa en la Tabla 5 en lo que respecta a la antigüedad del empleado es decir el tiempo que lleva laborando en la empresa, aunque el trabajar de 3 a 5 años es la mayoría con un 33.3% el acumulado que presenta de 2 años para abajo en la organización es del 50% del total de los encuestados. Siendo preocupante este dato ya que se puede apreciar que no hay interés o que existen elementos dentro de la organización que no le son atractivo al colaborador el realizar una carrera profesional a largo plazo dentro de la organización. De estos el 63.3% cuenta con Licenciatura y el 23.3% con Preparatoria y/o Bachillerato.

Tabla 5 Tiempo laborando en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1. menos de 1 año	7	23.3	23.3
	2. de 1 a 2 años	8	26.7	50
	3. de 3 a 5 años	10	33.3	83.3
	4. de 6 a 9 años	4	13.3	96.7
	5. más de 10 años	1	3.3	100
	Total	30	100	

Fuente: Elaboración propia con SPSS

En la tabla 6 acerca del puesto que desempeña cada uno de los encuestado se presentó que el 46.7% son instructores, el 26.7 recepcionistas y con el 20% acumulados el personal de limpieza y servicios adicionales (cafetería, venta de suplementos y ropa).

Tabla 6 Puesto que desempeña en la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	2. Encargado	2	6.7	6.7
	3. Instructor	14	46.7	53.3
	4. Personal de limpieza	3	10	63.3
	5. Recepcionista	8	26.7	90
	6. Servicios adicionales	3	10	100
	Total	30	100	

Fuente: Elaboración propia con SPSS

4.1.2 Análisis de datos descriptivos por dimensión.

Tabla 7 Valores de la empresa

Estadísticos descriptivos				
	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Innovación	1.00	5.00	3.0000	1.48556
Trabajo en equipo	1.00	5.00	3.5333	1.43198
Metas	1.00	5.00	3.3667	1.56433
Motivación para metas	1.00	5.00	3.1000	1.64736
Código ético	1.00	5.00	3.9000	1.47040

Fuente: Elaboración propia con SPSS

Las variables, el trabajo en equipo y la existencia de un código de ética que guie el comportamiento del empleado se aproximan a la respuesta de acuerdo, a pesar de que en esta dimensión 2 variables salen casi satisfactoriamente, es necesario poner énfasis en las 3 variables que no son así, ya que para toda empresa es necesario contar con una innovación dentro los procesos, también el tener cualquier tipo de motivación existente para el logro de metas, ya que sin esta es complicado lograr las términos establecidas con anterioridad.

Tabla 8 Ingreso y permanencia en la empresa

Estadísticos descriptivos				
	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Ingreso	1.00	5.00	4.1333	1.43198
Salario	1.00	5.00	3.2333	1.33089
Suministro	1.00	5.00	4.2667	1.08066
Capacitación	1.00	5.00	3.1333	1.59164
Carrera profesional	1.00	5.00	3.1333	1.63440

Fuente: Elaboración propia con SPSS

En la dimensión ingreso y permanencia en la empresa, las variables si conocen el proceso para ingresar a laborar y la de si se le suministran las herramientas para cumplir adecuadamente con su trabajo están en la respuesta de acuerdo. De igual manera las empresas de esparcimiento deportivo deben enfocar sus esfuerzos en ofrecer facilidades para que el empleado obtenga capacitación, ya que es de suma importancia contar con actualizaciones continuas, además es prioridad ajustar el salario a los empleados donde este llegue a ser competitivo, obviamente sin que afecte a la institución de manera directa ya que por estas razones se presenta en gran medida la rotación de personal dentro de los negocios de este giro.

Tabla 9 Clima laboral

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Cooperación trabajadores	1.00	5.00	3.5667	1.43078
Autonomía	1.00	5.00	4.3667	0.99943
Buena relación	1.00	5.00	4.4000	1.16264
Horario	1.00	5.00	4.1667	1.01992
Reconocen jefes	1.00	5.00	3.4333	1.43078

Fuente: Elaboración propia con SPSS

En la tabla 9 acerca del clima laboral, la media de las variables nos indica que la gran mayoría de variables a excepción la variable los jefes reconocen y valoran mi trabajo presentan la respuesta de acuerdo. Este punto es el más aceptable ya que a pesar de que no sienten los empleados que los jefes reconocen su labor, presentan una buena relación con ellos, esto debido a que el colaborador disfruta al máximo su trabajo ya que tienen autonomía, existe la cooperación entre el equipo de trabajo y perciben que el horario es el adecuado, ya que después de sus labores se pueden quedar a entrenar o a trabajar por su cuenta de manera privada dentro de las instalaciones.

Tabla 10 Reglamentos de trabajo

Estadísticos descriptivos				
	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Existe reglamento	1.00	5.00	3.6000	1.69380
Conozco reglamento	1.00	5.00	3.5667	1.75545
Derechos y obligaciones	1.00	5.00	4.1000	1.37339
Comida	1.00	5.00	4.3333	1.15470
Normas uniformes	1.00	5.00	3.6000	1.52225

Fuente: Elaboración propia con SPSS

En lo que respecta a la dimensión reglamentos de trabajo las variables, derechos y obligaciones, así como la del tiempo que se le proporciona para su comida se encuentran en la respuesta de acuerdo, quedando las demás variables en una aproximación a la respuesta de acuerdo. Con lo anterior se determina que esta dimensión en sus cinco variables las respuestas están en parámetro positivo. Con lo que queda comprobado que la mayoría de las pymes de esparcimiento deportivo, aunque lamentablemente no en el total de ellas cuenta con reglamentos de trabajo, sin olvidar que estos deben ser entregados y expuestos a los empleados para que a la postre no se presenten contratiempos al momento de estar llevando a cabo sus labores.

Tabla 11 Nivel de integración a la empresa

Estadísticos descriptivos				
	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Identificación filosofía	1.00	5.00	3.6667	1.49328
Importancia funcionamiento	1.00	5.00	4.2000	1.03057
Celebraciones	1.00	5.00	2.9333	1.81817
Reconocimiento desempeño	1.00	5.00	3.1667	1.53316
Entendimiento logotipo	1.00	5.00	3.5000	1.67641

Fuente: Elaboración propia con SPSS

En la tabla 10 se muestra a la variable si se consideran parte importante en el funcionamiento de la empresa presentando respuesta de acuerdo, donde también las variables identificación con la filosofía y entendimiento del logotipo se aproximan a la respuesta de acuerdo. Esta dimensión es de suma importancia porque a pesar de que el empleado se siente importante en el funcionamiento, esto se puede ver perjudicado si no hay un reconocimiento por parte de sus jefes, sin olvidar un punto que para muchos puede parecer insignificante como lo es el de celebración de fechas especiales, ya que esto genera arraigo con la institución, recordando que para muchos el área de trabajo es como una segunda casa, si no se presenta alguna celebración de carácter informal, al ser seres sociables los colaboradores puede generar que el individuo no se sienta parte del grupo existente.

Tabla 12 Filosofía de la empresa

Estadísticos descriptivos				
	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Misión	1.00	5.00	3.2000	1.64841
Visión	1.00	5.00	3.2000	1.64841
Trabajo coherente	1.00	5.00	3.2333	1.69550
Objetivos realistas	1.00	5.00	4.0333	1.18855
Vacante	1.00	5.00	3.3333	1.49328

Fuente: Elaboración propia con SPSS

En esta dimensión la gran mayoría de variables al presentar respuestas neutras a excepción de la variable de objetivos realistas, habla de que el personal de estas pymes no conoce en su totalidad o a medias la filosofía de la empresa si es que cuenta con ella, esto generando que no entiendan su importancia, no sientan ese orgullo y lo peor que no aprecien la experiencia de pertenecer a una gran empresa o corporativo.

4.2 Correlaciones

Se correlacionó la Dimensión Integración con las demás dimensiones de la cultura organizacional, presentadas en el instrumento de investigación que se realizó.

Esto debido a que la dimensión nivel de integración a la empresa es la variable dependiente y que se puede explicar por las otras variables independientes.

Se utilizó correlación de Spearman ya que se recomienda utilizar cuando una o ambas escalas de medida de las variables son ordinales.

Tabla 13 Correlaciones

VARIABLES	COEFICIENTE DE CORRELACION	DE SIGNIFICANCIA ESTADISTICA	COEFICIENTE DE DETERMINACION
Valores	0.671	0.000	0.450241
Ingreso y Permanencia	0.674	0.000	0.454276
Clima Laboral	0.600	0.000	0.36
Reglamentos	0.562	0.001	0.315844
Filosofía	0.679	0.000	0.461041

Fuente: Elaboración propia con SPSS

La variable filosofía con un 46%, valores con un 45% y la de ingreso y permanencia con un 45% explican a la competitividad de la empresa, quedando un poco atrás las demás variables. Estas variables siendo de gran importancia para una cultura organizacional eficiente y eficaz.

4.2.1 Correlaciones por dimensión

Tabla 14 Dimensión valores de la empresa

VARIABLES	COEFICIENTE DE CORRELACION	DE SIGNIFICANCIA ESTADISTICA	COEFICIENTE DE DETERMINACION
Innovación	0.502	0.005	0.252004
Trabajo en equipo	0.517	0.003	0.267289
Metas	0.517	0.003	0.267289
Motivación	0.602	0.000	0.362404
Código ético	0.484	0.007	0.234256

Fuente: Elaboración propia con SPSS

El ítem que aporta más a la integración de la empresa es el de motivación con un 36%, mientras las demás variables se quedan en un rango inferior al 30%. Esto es un foco rojo para las pymes de esparcimiento deportivo debido a que los valores son los elementos que definen a la estructura de la institución y sin ella pueden presentarse diferentes problemáticas. Caso contrario si se cuenta con estructura de valores se podría llegar a contar con una nómina competitiva.

Tabla 15 Dimensión ingreso y permanencia en la empresa

VARIABLES	COEFICIENTE DE CORRELACION	DE SIGNIFICANCIA ESTADISTICA	COEFICIENTE DE DETERMINACION
Ingreso	0.35	0.058	0.1225
Salario	0.551	0.002	0.303601
Suministro	0.047	0.805	0.002209
Capacitación	0.623	0.000	0.388129
Carrera profesional	0.549	0.002	0.301401

Fuente: Elaboración propia con SPSS

En lo referente a la dimensión ingreso y permanencia, las variables que más explican la integración del empleado son la capacitación, salario y carrera profesional, siendo la más alta la de la capacitación, y como fue mencionado anteriormente, es una de las causas por las que los empleados renuncian, ya que estos no solicitan la capacitación dentro de las instalaciones, pero sí que cuenten con facilidades para obtenerla. Otra variable el salario, ya que para los empleados se les hace muy poco lo que perciben, debido a que, en lugar de ofrecer un servicio de calidad al usuario, estos se ven en la necesidad de cobrar por sus servicios, generando que el usuario al sentirse ignorado cambie y se vaya con la competencia. Creando con esto un fenómeno interesante donde los instructores se vuelvan agentes externos, porque ellos ahora perciban su pago de otra manera, formando fenómenos que se van generalizando en la mayoría de estas empresas. Esto lamentablemente es conocido por los propietarios y no le dan importancia necesaria argumentando que “así es este negocio”. Obviamente por estas causas la mayoría de las veces el empleado no se ve haciendo una carrera profesional y lo obliga el sistema a estar cambiando constantemente de lugar de trabajo o volverse instructor externo.

Tabla 16 Dimensión clima laboral

VARIABLES	COEFICIENTE DE CORRELACION	DE SIGNIFICANCIA ESTADISTICA	COEFICIENTE DE DETERMINACION
Cooperación trabajadores	0.564	0.001	0.318096
Autonomía	0.165	0.384	0.027225
Buena relación superiores	0.522	0.003	0.272484
Horario	0.226	0.231	0.051076
Reconocimiento trabajo	0.582	0.001	0.338724

Fuente: Elaboración propia con SPSS

En la tabla 15 se puede apreciar como la variable reconocimiento de trabajo con un 34% y cooperación entre trabajadores con un 32% explican de mejor manera a la integración de la empresa por parte de los empleados.

Siendo esto contrastado ya que si el empleado no siente que es reconocido su trabajo esto podría llegar a generar, que las cosas positivas logradas se dejen de realizar, también influye la cooperación entre trabajadores, porque no le gusta al colaborador la falta de equilibrio en la realización de actividades, repercutiendo estas acciones en problemas internos y que este ya no se sienta a gusto en su trabajo.

Así como el que se tenga una buena relación con sus superiores, sin olvidar que el superior debe de establecer límites para que a la postre esa buena relación no se convierta en algo negativo.

Tabla 17 Dimensión reglamentos de trabajo

VARIABLES	COEFICIENTE DE CORRELACION	SIGNIFICANCIA ESTADISTICA	COEFICIENTE DE DETERMINACION
Existe reglamento	0.477	0.008	0.227529
Conozco reglamento	0.428	0.018	0.183184
Derechos y obligaciones	0.516	0.004	0.266256
Comida	0.246	0.191	0.060516
Normas Uniforme	0.349	0.059	0.121801

Fuente: Elaboración propia con SPSS

En esta dimensión la variable que más aporta a la integración es la de derechos y obligaciones con un 27%, esto debido a que si un empleado no sabe que debe de realizar y en qué momento hacerlo así como los beneficios a los que tiene derecho por pertenecer a la institución no se sentirá parte de la empresa por lo que terminará por renunciar, seguido por la variable existe reglamento con un 22%, que es de suma importancia contar con uno y darlo a conocer que es lo más importante para que a posteriori se eviten contratiempos y así el empleado de nuevo ingreso lo conozca desde un principio. La que aporta muy poco es la de horario de comida, esto debido a que el empleado dentro de las empresas de este giro puede comer a la hora que desee, porque para un atleta de alto rendimiento es necesario realizar 5 comidas diarias.

Tabla 18 Dimensión filosofía de la empresa

VARIABLES	COEFICIENTE CORRELACION	DE SIGNIFICANCIA ESTADISTICA	DE COEFICIENTE DETERMINACION
Misión	0.648	0.000	0.419904
Visión	0.648	0.000	0.419904
Trabajo coherente	0.606	0.000	0.367236
Objetivos realistas	0.363	0.049	0.131769
Vacante	0.534	0.002	0.285156

Fuente: Elaboración propia con SPSS

Las variables misión y visión aportan en gran medida a la integración con un 42% esto porque el contar con ellas permite a una empresa plantear los objetivos que desea conseguir a mediano y largo plazo y juntas describen la identidad de la organización, seguido por trabajo coherente con un 36% va de la mano por que no solo se trata de contar con la misión y la visión sino también que el empleado sienta que está realizando labores coherentes para la obtención de estas.

CONCLUSIONES

Tras el análisis realizado se confirma la gran importancia que tiene una cultura organizacional dentro de cualquier empresa, sin dejar de lado a las pymes que muchas veces son olvidadas por sus propios dueños, por lo que se debe de hacer hincapié en que este tipo de negocios invierta tiempo y esfuerzo en contar con una adecuada cultura y la sepa transmitir a sus empleados de manera correcta, logrando una identidad y compromiso por parte de los colaboradores.

Esta investigación da respuestas interesantes respecto a las preguntas que se plantearon desde un principio, acerca de la identificación de los empleados con la empresa esta se logra mediante una correcta implementación de la cultura organizacional, donde esta influye directamente para que una empresa sea competitiva debido a que cuando un colaborador se siente identificado con los valores, la filosofía y demás elementos que componen a la cultura organizacional estos se comprometen ya que se sienten parte de la empresa y los objetivos planteados por la organización llegan a sentirlos como si fueran propios y luchan por conseguir que se logre.

El que una pyme cuente con una cultura organizacional bien estructurada le proporciona el contar con un elemento competitivo tan valioso ya que proporciona grandes beneficios, logrando bajar su rotación de personal debido a que el colaborador que llegue ya no vea el trabajo como algo pasajero, sino que al sentirse a gusto este querrá hacer carrera profesional dentro de la organización.

En lo que respecta a los objetivos planteados en este trabajo se confirma que el contar con una cultura organizacional dentro de cualquier negocio y para el caso de las pymes de esparcimiento deportivo es aún más importante, debido a que el negocio pertenece al sector de servicios y que este funciona en base al trato directo con el cliente, donde el contar con colaboradores que se sientan a gusto,

comprometidos e identificados, este lograra brindar un servicio de calidad, en donde el cliente se sienta a gusto y satisfecho y a su vez el tener este tipo de empleados logrará que la empresa ofrezca un valor agregado a su servicio logrando ser competitivo dentro de un sector tan exigente.

Por último, en lo referente a la hipótesis planteada en este trabajo se confirma que es positiva, ya que, al momento de recolectar y analizar los datos obtenidos, se logra determinar que la cultura organizacional aporta todos los beneficios ya mencionados a una pyme, principalmente a la de esparcimiento deportivo, donde esta se convierte en un elemento imprescindible actualmente para que una empresa sea competitiva en el exigente mercado del sector servicios.

Recomendaciones

Debido al diagnóstico realizado y el haber realizado el instrumento de investigación en el campo de estudio, se recomienda lo siguiente:

- Otorgar facilidades para capacitación continua ya que eso beneficiará en conocimientos actualizados a sus empleados para poder ofrecer un mejor servicio.
- Ofrecer un salario competitivo que no afecte a los gastos operacionales de la empresa.
- Dar reconocimiento mensual al colaborador, ya sea mediante una pizarra que indique al empleado del mes o mediante dádivas monetarias, etc.
- Celebración de fechas especiales, sino se cuenta con recurso económico dar permiso para que se realice en tiempo de trabajo o después de este.

- En caso de no contar con estructura administrativa, realizar la misión y visión de la empresa para conocer los objetivos que desea la empresa.

Mi propuesta de generación de implementación de cultura organizacional sería:

Efectuar una política de puertas abiertas ya que esto fomentará la comunicación abierta, la retroalimentación y el debate independientemente de las jerarquías y de esta manera el empleado se sentirá escuchado y sería el primer paso para la integración.

REFERENCIAS

- Andrade, V. (2014). Identidad profesional y el mundo del trabajo contemporaneo. Reflexiones desde un resumen de caso. Athenea digital.
- Barnes, H. E. (1967). Historia de la economía del mundo occidental. México: UTEHA.
- BBVA. (2022). BBVA. Obtenido de ¿Cuál es la clasificación de las pymes en México?: <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/blog/clasificacion-de-las-pymes.html>
- Benzaquén, J. (2010). Un Índice Regional de Competitividad para un país. Revista de la CEPAL, 69-86.
- Bersin, J. (2015). Liderando en el nuevo mundo del trabajo. Tendencias Globales en Capital humano, 2-14.
- BUAP. (06 de Junio de 2022). BUAP. Obtenido de PUEBLA: <http://dgdi.buap.mx/?q=content/puebla-nuestro-estado>
- Caballero, F. (24 de Enero de 2016). Economipedia. Obtenido de Sector terciario o servicios: <https://economipedia.com/definiciones/sector-terciario-servicios.html>
- Cajal, A. (30 de Abril de 2017). Lifeder. Obtenido de ¿Qué es la Cultura Tópica?: <https://www.lifeder.com/cultura-topica/>
- CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. (19 de Mayo de 2017). CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. Recuperado el 04 de Marzo de 2018, de CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_190517.pdf

- Cardona, M., Montes, I., & Vazquez, J. (2007). CAPITAL HUMANO: UNA MIRADA DESDE LA EDUCACIÓN Y LA EXPERIENCIA LABORAL. Cuadernos de Investigación, 5.
- Carranco, R. (2017). La aportación de las pequeñas y medianas empresas en la economía ecuatoriana. Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador.
- Chiavenato, I. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México, D. F.: Mc. Graw – Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (1989). Administración de recursos humanos. McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2017). Comportamiento Organizacional. España: MCGRAW-HILL.
- Contreras, I. (03 de 05 de 2022). Cinconoticias. Obtenido de Importancia de la cultura: cómo influye el conocimiento y el valor cultural en la actualidad: <https://www.cinconoticias.com/importancia-de-la-cultura/>
- De la cruz, I. (2014). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- DRIP CAPITAL. (02 de Febrero de 2022). DRIP CAPITAL. Obtenido de Sector terciario | Definición e importancia para el PIB de México: <https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/blog/que-es-el-sector-terciario>
- DRIP/c. (07 de Enero de 2022). Drip capital. Obtenido de Qué es el sector primario y qué se requiere para ser impulsado en México: <https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/blog/que-es-el-sector-primario>
- DRIP/c. (21 de Enero de 2022). DRIP/c. Obtenido de Sector secundario en México: las claves para entender la actividad industrial: <https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/blog/que-es-el-sector-secundario>

ECONOMIPEDIA. (11 de noviembre de 2018). ECONOMIPEDIA. Obtenido de Capital humano: <https://economipedia.com/definiciones/capital-humano.html>.

Economipedia. (30 de Abril de 2020). Economipedia. Obtenido de Industria pesada: <https://economipedia.com/definiciones/industria-pesada.html>

Economipedia. (30 de Abril de 2020). Economipedia. Obtenido de Industria ligera: <https://economipedia.com/definiciones/industria-ligera.html>

ENOE. (2016). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. México: ENOE.

Entrepreneur . (14 de noviembre de 2019). Entrepreneur en Español. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/342205>

Eserp. (26 de Junio de 2022). Eserp. Obtenido de Cultura empresarial: <https://es.eserp.com/articulos/cultura-empresarial/>

Eslabón. (07 de Marzo de 2022). eslabón. Obtenido de Elementos que conforman la cultura organizacional: <https://www.eslabon.com.mx/es/articulo/39-elementos-que-conforman-la-cultura-organizacional>

Fernandez, M. (19 de Abril de 2022). Factorialblog. Obtenido de Capital humano o Recursos Humanos, ¿existen diferencias?: <https://factorial.mx/blog/capital-humano-o-recursos-humanos/>

Garcia, O. (22 de 06 de 2022). MILENIO. Obtenido de Competitividad, concepto e importancia: <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/competitividad-concepto-e-importancia>

Giannattasio, C. (17 de Octubre de 2018). MUJER. Obtenido de Ser 'fitness' ¿está de moda!: <https://www.mujer.com.pa/fitness/ser-fitness-esta-de-moda>

Gobierno de México. (05 de Mayo de 2016). Gobierno de México. Obtenido de Puebla y sus principales sectores productivos y estratégicos:

<https://www.gob.mx/se/articulos/puebla-y-sus-principales-sectores-productivos-y-estrategicos>

Gobierno de México. (06 de Agosto de 2020). Gobierno de México. Obtenido de La importancia del sector primario en México: <https://www.gob.mx/siap/articulos/la-importancia-del-sector-primario-en-mexico?idiom=es#:~:text=agosto%20de%202020-,Pesca%2C%20Agricultura%20y%20Ganader%C3%ADa%20forman%20parte%20del%20primer%20eslab%C3%B3n%20de,pecuarios%2C%20pesqueros%2C%20forestales%20>

Gomez, C., & Rodriguez, J. (2013). TEORIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. Reino Unido.

Gonzalez, C., Rodriguez, A., & Sanchez, A. (02 de Julio de 2002). Instituto de Investigacion Legislativa del Senado de la Republica. Obtenido de Micro, pequeñas y medianas Empresas en México: <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/1718/MPY MEM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Granell, H. (1997). Éxito Gerencial y Cultura. Caracas: IESA.

Guadarrama, P. (2009). Revista Filosofica, 140-141.

Hernández, R. (2001). Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas del Itsmo Centroamericano. México: CEPAL.

Hernandez-Sampieri, R. (2018). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.

INEGI. (2018). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Recuperado el 27 de Enero de 2018, de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

- INEGI. (25 de FEBRERO de 2022). Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Dirección General de Estadísticas Económicas. Obtenido de Dirección General Adjunta de Encuestas Económicas: <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/650>
- Jiménez, L., Cerón, Y., & Zavala, J. (2020). Restricciones del entorno a la competitividad de PyMEs industriales en México. Boletín Científico INVESTIGIUM de la Escuela Superior de Tizayuca, 33-41.
- Julien, P. (1998). The state of the art in small businnes and entrepreneurship. UK: Ashgate.
- Lall, A. &. (2005). La Competitividad Industrial de América Latina y el Desafío de la Globalización. Argentina: bid.
- Legal Global Consulting. (10 de Diciembre de 2020). Legal Global Consulting. Obtenido de 4 ÁREAS DE OPORTUNIDAD PARA LAS PYMES: <https://legalglobalconsulting.com/inicio/2020/12/10/4-areas-de-oportunidad-para-las-pymes/>
- LIFEDER. (11 de Enero de 2019). LIFEDER. Obtenido de Sector terciario en México: características y ejemplos: <https://www.lifeder.com/sector-terciario-en-mexico/>
- López, G. (2005). Capital humano como fuente de ventajas competitivas. España: netbiblo.
- Madrigal, B. (2009). Capital humano e intelectual: su evaluación. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 68-69.
- Malo, C. (2000). Arte y Cultura Popular. Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares.

México desconocido. (06 de Junio de 2022). México desconocido. Obtenido de Ciudad de Puebla: <https://www.mexicodesconocido.com.mx/ciudad-de-puebla.html>

Montagud, N. (14 de Septiembre de 2020). Psicología y Mente. Obtenido de Los 25 tipos de cultura más importantes, Una clasificación de los diferentes tipos de cultura, según varios criterios.: <https://psicologiaymente.com/cultura/tipos-cultura>

Navalón, A. (13 de Junio de 2017). Millenials: dueños de la nada. EL PAIS.

OCDE. (2005). Small and Médium Enterprise Outlook. Organización para la Cooperación y el Desarrollo. Paris.

OIT. (1986). Fomento de las pequeñas y medianas empresas. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2002). Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Obtenido de Oficina Regional para América Latina y el Caribe: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/ad094s/ad094s00.pdf>

Paiva, K., Torres, A., & Luz, T. (2014). Valores Organizacionais e do Trabalho: um estudo com vigilantes de uma empresa de terceirização de serviços de vigilância. TPA-Teoria e Prática em Administração, 96-130.

Porter, M. (2015). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Madrid: Patria.

Posgrados empresariales. (21 de Mayo de 2019). Universidad Panamericana. Obtenido de Posgrados empresariales: <https://blog.up.edu.mx/7-razones-por-las-que-la-cultura-organizacional-es-importante>

PROYECTOS MÉXICO. (22 de Noviembre de 2021). PROYECTOS MÉXICO. Oportunidades de Inversión. Obtenido de Crecimiento economico:

<https://www.proyectosmexico.gob.mx/por-que-invertir-en-mexico/economia-solida/crecimiento-economico/>

Robbins & Judge, S. &. (2013). Comportamiento organizacional. Boston: Pearson.

Robbins, S. (2000). La administración en el mundo de hoy. Prentice Hall.

Robbins, S. (2010). Comportamiento Organizacional. Naucalpan de Juarez: Printice Hall.

Rokeach, M., & Regan, J. (1980). The role of values in the counseling situation. The personnel and guidance Journal, 576- 582.

Romero, I. (2006). La PYME en la economía global. Hacia una estrategia de fomento empresarial. Promeblas del Desarrollo, 31-50.

RTS INTERNATIONAL. (13 de Julio de 2020). INTERNATIONAL BUSINESS. Obtenido de Una mirada al sector de servicios en México: <https://www.rtsinternational.com/es/article/una-mirada-al-sector-de-servicios-en-m%C3%A9xico>

Rubio & Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. Revista de empresa, 17, 32 - 47.

Saavedra, M., & Hernandez. (2008). Caracterización e importancia de las PYMES en Latinoamerica: Un estudio comparativo. Actualidad Contable, 122-134.

Salas Durazo, I. A. (Junio de 2013). La acreditación de la calidad educativa y la percepción de su impacto en la gestión académica: el caso de una institución del sector no universitario en México. (S. Chile, Ed.) Calidad en la educación [online](38), 305-333. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652013000100009>

Schein. (2009). La cultura empresarial y el liderazgo. Felix Varela.

Schultz, T. (1960). "Capital formation by Education". Journal of Political Economy, 68 (6) The University Chicago Press, 571 - 583.

Secretaria de Economia. (2022). SECRETARIA DE ECONOMIA. Obtenido de Pequeñas empresas: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/pequena-empresa>

Serna, H. (1997). Gerencia Estratégica. Bogota: 3R Editores.

SMAR FIT. (24 de Enero de 2022). SMAR FIT. Obtenido de ¿QUÉ ES EL GIMNASIO?: UNA PREGUNTA CON MUCHAS RESPUESTAS: <https://blog.smartfit.com.mx/que-es-el-gimnasio-pregunta-con-muchas-respuestas/>

Smith, A. (1776). Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones. Madrid: Alianza.

Solleiro & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context. Technovation, 45, 1059-1070.

Tylor, E. B. (1871). Cultura Primitiva. Ayuso.

UNESCO. (5 de Julio de 2009). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO. Recuperado el 2 de Enero de 2017, de Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO: http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf

Valle, R. (1995). Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Washington: Addison Wesley Iberoamericana.

Winter, R. (2007). Manual de trabajo en equipo. Madrid: Diaz de Santos.