



**BUAP**

**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA**

---

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

“LA INSERCIÓN LABORAL DE PERSONAS MAYORES COMO ESTRATEGIA PARA EL APROVECHAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES EN PRO DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL. CASO PRÁCTICO: PYMES COMERCIALES DEL CENTRO HISTÓRICO DE PUEBLA”.

**TESIS**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTA**

SARAI AMABLE MURRIETA

**DIRECTOR DE TESIS**

DR. RAMÓN SEBASTIÁN ACLE MENA

**PUEBLA, PUE.**

**NOVIEMBRE, 2024.**



**BUAP**

**DR. RAMÓN SEBASTIÁN ACLE MENA**  
**DOCENTE**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**PRESENTE.**

Por este medio reciba un cordial saludo, al mismo tiempo, le solicito de la manera más atenta, proporcione la **DIRECCIÓN**, necesaria a la pasante:

**SARAÍ AMABLE MURRIETA**  
**MATRÍCULA 201870801**

Lo anterior, con el fin de brindar su apoyo en el desarrollo y elaboración del trabajo de **TESIS LIBRE**, de la Licenciatura en Administración de Empresas, que esta Facultad ha tenido a bien designarle, con el tema denominado:

**“LA INSERCIÓN LABORAL DE PERSONAS MAYORES COMO  
ESTRATEGIA PARA EL APROVECHAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS  
PROFESIONALES EN PRO DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.  
CASO PRÁCTICO: PYMES COMERCIALES DEL CENTRO HISTÓRICO DE  
PUEBLA”**

Agradezco de antemano su atención, y quedo de Usted.

**ATENTAMENTE**  
**“PENSAR BIEN PARA VIVIR MEJOR”**  
**H. Puebla de Z., a 22 de Junio de 2023.**

**DR. JOSÉ AURELIO CRUZ DE LOS ÁNGELES**  
**DIRECTOR**



c.c.p. Archivo  
EACM/MECS

Facultad  
de Administración

Av. San Claudio S/N Edificio ADM1  
Col. San Manuel  
Ciudad Universitaria, Puebla, Pue.  
01(222) 229 55 00 Ext. 7754



**BUAP**

Facultad de  
Administración

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE PUEBLA

Formato Virtual para Liberación del Trabajo  
de Titulación



FO-TIT-13

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 17 DE ENERO DEL 2023

VERSIÓN: 04

PÁGINA 1 DE 1

**Mtro. Emilio A. Calderón Mora**  
Secretario Académico  
Facultad de Administración  
Benemérita Universidad  
Autónoma de Puebla  
Presente.

Por este conducto y en mi carácter de **Director(a)**  **Revisor (a)**  hago constar que el (la/los) alumno  
(a/s) Sara Amable Harrieta de la Licenciatura en

- Administración de Empresas
- Administración Pública y Ciencias Políticas
- Administración Turística
- Gastronomía
- Comercio Internacional
- Negocios Internacionales
- Administración Pública y Gestión para el Desarrollo

con número(s) de matrícula (s) 201870801 ha(n) concluido satisfactoriamente  
su Trabajo de Titulación denominado:

~~La inserción laboral de personas mayores como estrategia para el  
aprovechamiento de las competencias profesionales en pro del  
desempeño organizacional. Caso práctico: Pymes comerciales del  
de la modalidad de titulación: Centro histórico de Puebla.~~

- Tesis Libre
- Experiencia Profesional
- Diplomado
- Doble Titulación

para que pueda (n) seguir con los trámites de Titulación correspondientes.

Atentamente:

Puebla, Pue. a 21 de Junio de 2021

Ramón Acle Méndez

Nombre y firma del (la) Docente



**BUAP**

**MTRA. MARÍA DEL ROSARIO CANDIA DÍAZ  
DOCENTE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
PRESENTE.**

Por este medio reciba un cordial saludo, así mismo le informo que ha sido nombrada para la **REVISIÓN** del trabajo de **TESIS LIBRE**, de la Licenciatura en Administración de Empresas:

**“LA INSERCIÓN LABORAL DE PERSONAS MAYORES COMO  
ESTRATEGIA PARA EL APROVECHAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS  
PROFESIONALES EN PRO DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.  
CASO PRÁCTICO: PYMES COMERCIALES EN EL CENTRO HISTÓRICO  
DE PUEBLA”**

Elaborado por la pasante:  
**SARAI AMABLE MURRIETA  
MATRÍCULA 201870801**

Agradezco de antemano su atención para la revisión de dicha investigación. Señalándole que tiene 5 días hábiles, para efectos de entrega a ésta Coordinación del trabajo en cuestión.

**ATENTAMENTE  
“PENSAR BIEN, PARA VIVIR MEJOR”  
H. Puebla de Z. a 26 de Junio de 2024.**

**DR. JOSÉ AURELIO CRUZ DE LOS ANGELES  
DIRECTOR**

Facultad  
de Administración

Av. San Claudio S/N Edificio ADM1  
Col. San Manuel  
Ciudad Universitaria, Puebla, Pue.  
01(222) 229 55 00 Ext. 7754



**Mtro. Emilio A. Calderón Mora**  
**Secretario Académico**  
**Facultad de Administración**  
**Benemérita Universidad**  
**Autónoma de Puebla**  
**Presente.**

Por este conducto y en mi carácter de **Director(a)**  **Revisor (a)**  hago constar que el (la/los) alumno  
(a/s) **SARAI AMABLE MURRIETA** de la Licenciatura en

- Administración de Empresas
- Administración Pública y Ciencias Políticas
- Administración Turística
- Gastronomía
- Comercio Internacional.
- Negocios Internacionales
- Administración Pública y Gestión para el Desarrollo

con número(s) de matrícula 201870801 (s) ha(n) concluido satisfactoriamente su Trabajo de Titulación  
denominado: "LA INSERCIÓN LABORAL DE PERSONAS MAYORES COMO ESTRATEGIA PARA EL APROVECHAMIENTO DE LAS  
COMPETENCIAS PROFESIONALES EN PRO DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL. CASO PRÁCTICO: PYMES COMERCIALES DEL CENTRO  
HISTÓRICO DE PUEBLA."

- Tesis Libre
- Experiencia Profesional
- Diplomado
- Doble Titulación

para que pueda (n) seguir con los trámites de Titulación correspondientes.

Atentamente:

Puebla, Pue. A 02 de Julio de 2024.

MARÍA DEL ROSARIO CANDIA DÍAZ  
Nombre y firma del (la) Docente



**BUAP**

**DR. VIDAL ARMAS TORRES  
DOCENTE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
PRESENTE.**

Por este medio reciba un cordial saludo, así mismo le informo que ha sido nombrado para la **REVISIÓN** del trabajo de **TESIS LIBRE**, de la Licenciatura en Administración de Empresas:

**“LA INSERCIÓN LABORAL DE PERSONAS MAYORES COMO  
ESTRATEGIA PARA EL APROVECHAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS  
PROFESIONALES EN PRO DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.  
CASO PRÁCTICO: PYMES COMERCIALES EN EL CENTRO HISTÓRICO  
DE PUEBLA”**

Elaborado por la pasante:  
**SARAI AMABLE MURRIETA  
MATRÍCULA 201870801**

Agradezco de antemano su atención para la revisión de dicha investigación. Señalándole que tiene 5 días hábiles, para efectos de entrega a ésta Coordinación del trabajo en cuestión.

**ATENTAMENTE  
“PENSAR BIEN, PARA VIVIR MEJOR”  
H. Puebla de Z. a 26 de Junio de 2024**

**DR. JOSÉ AURELIO CRUZ DE LOS ÁNGELES  
DIRECTOR**

Facultad  
de Administración

Av. San Claudio S/N Edificio ADM1  
Col. San Manuel  
Ciudad Universitaria, Puebla, Pue.  
01(222) 229 55 00 Ext. 7754



**Mtro. Emilio A. Calderón Mora**  
**Secretario Académico**  
**Facultad de Administración**  
**Benemérita Universidad**  
**Autónoma de Puebla**  
**Presente.**

Por este conducto y en mi carácter de **Director(a)**  **Revisor (a)**  hago constar que el (la/los) alumno (a/s) **AMABLE MURRIETA SARAI** de la Licenciatura en:

- Administración de Empresas
- Administración Pública y Ciencias Políticas
- Administración Turística
- Gastronomía
- Comercio Internacional
- Negocios Internacionales
- Administración Pública y Gestión para el Desarrollo

con número(s) de matrícula (s) 201870801 ha(n) concluido satisfactoriamente su Trabajo de Titulación denominado: "LA INSERCIÓN LABORAL DE PERSONAS MAYORES COMO ESTRATEGIA PARA EL APROVECHAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES EN PRO DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL. CASO PRÁCTICO: PYMES COMERCIALES DEL CENTRO HISTÓRICO DE PUEBLA."

de la modalidad de titulación:

- Tesis Libre
- Experiencia Profesional
- Diplomado
- Doble Titulación

para que pueda (n) seguir con los trámites de Titulación correspondientes.

Atentamente:

Puebla, Pue. A\_02 de julio de 2024.

  
Vidal Armas Torres

Nombre y firma del (la) Docente

## DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada principalmente a Dios, quien me ha bendecido enormemente de maneras inimaginables, me ha acompañado en cada momento de mi vivir, sin él nada de esto hubiese sido posible.

A mi amado esposo, la luz de mi vida, mi alegría completa y el motivo de mi existencia, sin su apoyo este trabajo hubiera sido menos satisfactorio, me contengo en palabras porque este espacio no sería suficiente para agradecerle todo lo que ha hecho por mí. Gracias a Dios tengo la dicha de ser su esposa y lo amo inmensurablemente, gracias corazón.

A mi familia, a mis padres por ser los pilares de mi vida a quienes amo con todo mi corazón y agradezco profundamente por todo el apoyo y las enseñanzas que me han brindado en cada momento de mi desarrollo, a mis hermanos que son mis compañeros de vida y de experiencias; los llevo en mi corazón y siempre tendrán mi apoyo incondicional. A mi nueva familia, que me ha apoyado de maneras que han hecho posible la consecución de este proyecto y a quienes aprecio en gran medida.

A mi tutor quien a través de sus conocimientos me orientó para la correcta realización de este trabajo de investigación, a mis revisores quienes cedieron parte de su tiempo para perfeccionar cada detalle de esta tesis y a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla por permitirme desarrollarme académica, personal y profesionalmente dentro de sus aulas aportándome una gran cantidad de conocimientos y habilidades.

A todos, mi más sincero agradecimiento, que Dios los bendiga.



# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>Delimitación de la investigación.....</b>	<b>3</b>
<b>Planteamiento del Problema .....</b>	<b>3</b>
<b>Justificación de la Investigación .....</b>	<b>7</b>
<b>Objetivos de la investigación .....</b>	<b>10</b>
<b>Objetivo General.....</b>	<b>10</b>
<b>Objetivos Particulares .....</b>	<b>10</b>
<b>Hipótesis de la investigación.....</b>	<b>11</b>
<b>Hipótesis General.....</b>	<b>11</b>
<b>Hipótesis particulares.....</b>	<b>11</b>
<b>Operacionalización de las variables .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 1. MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1. Puebla de Zaragoza.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2. Centro Histórico de Puebla .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.1. Antecedentes del Centro Histórico de Puebla .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2. Distribución del Centro Histórico .....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.3. Situación Actual del Centro Histórico.....</b>	<b>23</b>
<b>1.3. Las pymes .....</b>	<b>26</b>

1.3.1.	Antecedentes de las pymes .....	27
1.3.2.	Concepto de pyme .....	29
1.3.3.	Clasificación de las pymes .....	32
1.3.4.	Importancia de las pymes.....	39
1.3.5.	Características de las pymes .....	42
1.3.6.	Pymes comerciales .....	45
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....</b>		<b>51</b>
2.1.	<b>Inserción laboral .....</b>	<b>51</b>
2.1.1.	Antecedentes de la Inserción Laboral .....	52
2.1.2.	Definición de Inserción Laboral .....	54
2.1.3.	Importancia de la Inserción Laboral .....	56
2.1.4.	Tipos de Inserción Laboral .....	58
2.1.5.	Inserción laboral de personas mayores.....	59
2.2.	<b>Competencias Profesionales .....</b>	<b>62</b>
2.2.1.	Antecedentes del término competencia .....	62
2.2.2.	Definición de Competencias Profesionales. ....	66
2.2.3.	Características e Importancia de las Competencias Profesionales .....	68
2.2.4.	Clasificación de las Competencias Profesionales .....	71
2.3.	<b>Desempeño Organizacional.....</b>	<b>73</b>
2.3.1.	Antecedentes del Desempeño Organizacional.....	74

2.3.2.	Concepto de Desempeño Organizacional.....	76
2.3.3.	Importancia del Desempeño Organizacional .....	79
2.3.4.	Dimensiones del Desempeño Organizacional .....	81
2.3.5.	La Gestión del Desempeño por Competencias .....	83
<b>CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO .....</b>		<b>86</b>
3.1.	Diseño de la investigación.....	86
3.1.1.	Matriz de congruencia de las preguntas de investigación, objetivos e hipótesis particulares.....	87
3.2.	Operacionalización de las variables .....	90
3.2.1.	Modelos de Evaluación de Competencias Profesionales .....	91
3.2.2.	Modelos de Desempeño Organizacional .....	96
3.2.3.	Modelo Híbrido de Evaluación del Desempeño por Competencias .....	100
3.3.	Instrumento de Medición .....	101
3.3.1.	Muestra .....	102
3.3.2.	Cuestionario.....	106
3.3.3.	Validez y Confiabilidad del Instrumento .....	109
<b>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y RESULTADOS.....</b>		<b>116</b>
4.1.	Análisis e Interpretación de Datos.....	120
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>125</b>
	Conclusiones .....	125

<b>Recomendaciones .....</b>	<b>128</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>129</b>

## **Índice de Tablas**

<b>Tabla número 1.</b> Estructura de las unidades económicas, 2021.....	31
<b>Tabla número 2.</b> Clasificación de pymes en Europa.....	33
<b>Tabla número 3.</b> Clasificación de MiPymes de acuerdo con el CAN y el Mercosur.....	34
<b>Tabla número 4.</b> Clasificación de empresas por criterio de empleo en América Latina.....	36
<b>Tabla número 5.</b> Estratificación de las empresas en México.....	37
<b>Tabla número 6.</b> Estratificación por Número de Trabajadores.....	38
<b>Tabla número 7.</b> Importancia económica de las pymes.....	40
<b>Tabla número 8.</b> Subclasificación del Sector Comercial.....	46
<b>Tabla número 9.</b> Definiciones de desempeño organizacional.....	77
<b>Tabla número 10.</b> Dimensiones del desempeño organizacional.....	81
<b>Tabla número 11.</b> Marco metodológico de la investigación.....	86
<b>Tabla número 12.</b> Matriz de Congruencia Metodológica.....	87
<b>Tabla número 13.</b> Modelo ISFOL.....	93
<b>Tabla número 14.</b> Número de Unidades Económicas Comerciales en el Centro Histórico de Puebla.....	103
<b>Tabla número 15.</b> Niveles de fiabilidad según Alfa de Cronbach.....	110
<b>Tabla número 16.</b> Resumen de procesamiento de casos.....	110
<b>Tabla número 17.</b> Estadísticas de fiabilidad.....	111
<b>Tabla número 18.</b> Estadísticas de Total de Elemento.....	111

<b>Tabla número 19.</b> Tipo de Productos que ofrecen.....	117
<b>Tabla número 20.</b> Escala de Valores para el Coeficiente de Correlación.....	120
<b>Tabla número 21.</b> Resumen de procesamiento de casos .....	120

### **Índice de Mapas**

<b>Mapa número 1.</b> Plano de Puebla en 1863.....	18
<b>Mapa número 2.</b> Mapeo de la arquitectura del centro histórico de la ciudad de Puebla.....	22

### **Índice de Gráficas**

<b>Gráfica número 1.</b> Número de establecimientos 2019-2021 .....	32
<b>Gráfica número 2.</b> Comparación de las empresas por tamaño, personal ocupado y nacimientos a nivel nacional .....	41
<b>Gráfica número 3.</b> Tamaño de la Empresa.....	116
<b>Gráfica número 4.</b> Puesto desempeñado.....	118
<b>Gráfica número 5.</b> Número de personas mayores.....	118

### **Índice de Figuras**

<b>Figura número 1.</b> Desarrollo de las competencias profesionales .....	70
<b>Figura número 2.</b> Métodos y formas sociales de la formación profesional.....	95
<b>Figura número 3.</b> Constructo Modelo ISFOL y operacionalización de las variables.....	100

## INTRODUCCIÓN

El tiempo es algo que afecta a todo el mundo, tanto en el ámbito económico en los mercados laborales como en el empresarial dentro de las organizaciones. Se hace referencia a que trae consigo cambios en las tendencias que afectan la manera en la que se hacen las cosas. Hoy en día las empresas se han visto en la necesidad de volverse más competitivas para sobrevivir, creando estrategias para mejorar su desempeño organizacional. Las pequeñas y medianas empresas no son la excepción, al contrario, al abarcar más del 99,5% de participación y generar alrededor del 60% del empleo en varias zonas alrededor del mundo (OECD, 2019) tienen una gran responsabilidad por subsistir debido a la importancia que estas cifras representan para la economía de las comunidades, quienes no solo se ven beneficiadas por el empleo y el aumento del poder adquisitivo, sino además, por un mejoramiento en su calidad de vida. Por ende, la búsqueda de ventajas competitivas se ha ampliado a uno de los elementos más significativos para las organizaciones, el capital humano, fuente de conocimientos, y cuya diversidad puede proporcionar las bases para la atención de un propósito social y económico, así como la atención al compromiso que representa la responsabilidad social empresarial, obteniendo consigo una contribución favorable al desempeño organizacional.

De igual manera que el tiempo afecta las tendencias económicas, también afecta a la fuerza laboral que integra a las organizaciones, pero sin debilitar los conocimientos y competencias de aquellos quienes a pesar de la vejez siguen forjando una gran experiencia. Es por esto, que el tema central de la presente investigación se enfoca en las personas mayores y el aprovechamiento de sus competencias profesionales en favor del desempeño organizacional.

Bien es cierto que este grupo poblacional presenta limitaciones ante las desigualdades laborales y la discriminación que la sociedad ejerce al considerarlos una desventaja que no genera beneficios (CEPAL & OIT, 2018), por ende, se pretende ampliar el concepto del papel que las personas mayores pueden tomar en una empresa, contribuyendo al fortalecimiento de una cultura organizacional diversa y sin desigualdades, y estableciendo un nuevo aspecto fundamentado por la experiencia y los conocimientos traducidos en las competencias dentro de una de las principales dimensiones del desempeño organizacional, el capital humano. En este sentido, las personas mayores se relacionan con el tipo de empresas de mayor participación en la economía, las pymes, quienes representan el objeto de estudio de la investigación debido a que se traza una línea que otorga beneficios para ambas partes.

Dentro de este contexto, la estructura de la investigación se desarrolla de la siguiente manera, en primer lugar, el protocolo de la investigación que incluye aspectos base como la delimitación, el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos e hipótesis de la investigación. Posteriormente, el desarrollo se agrupa en un conjunto de cuatro capítulos que abordan dentro del primer capítulo, el marco contextual en donde se desarrolla la investigación, el centro histórico de Puebla y el objeto de estudio, que son las pymes. El segundo capítulo incluye la revisión de la literatura expuesta en el marco teórico profundizando en temas relacionados a la inserción laboral, las competencias profesionales y el desempeño organizacional. El tercer capítulo denominado marco metodológico contiene la metodología de la investigación, es decir, el diseño, la operacionalización de las variables y el instrumento de medición. El capítulo cuatro el análisis de la información y los resultados, finalizando con las conclusiones y las recomendaciones correspondientes.

## **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

### **Delimitación de la investigación**

Delimitación temporal: la presente investigación se llevará a cabo durante el periodo Otoño 2023.

Delimitación espacial: la investigación se llevará a cabo en pymes comerciales ubicadas en el centro histórico de la ciudad de Puebla.

Delimitación metodológica: se diseñará una metodología específica cuantitativa y cualitativa que permita la correlación de las variables para lograr el objetivo y el cumplimiento de la hipótesis.

### **Planteamiento del Problema**

La economía a nivel mundial está experimentando cambios significativos haciendo de los mercados de trabajo zonas de alta competitividad en donde solo las empresas que cuya productividad y competitividad son elevadas pueden mantenerse a flote. Estas tendencias han ocasionado una gran presión dentro de las empresas y organizaciones haciendo que cada vez sean más exigentes en los procesos para el aseguramiento de la calidad de sus productos y servicios, contemplando tanto la administración como el capital humano, siendo este último el recurso más valioso de cualquier organización. Este contexto empresarial se encuentra sumergido en una serie de dificultades en donde algunas estructuras organizativas deberán asumir riesgos nuevos, así como costos y obligaciones ante un marco de creciente incertidumbre ante la evolución gradual del mercado (López , 2018).

En un contexto socioeconómico, las pequeñas y medianas empresas (pymes) constituyen el eslabón de la economía de cualquier país; según la Organización Mundial del Comercio (OMC) estas empresas que cuentan con un máximo de 250 empleados constituyen la gran mayoría de empresas registradas tanto en países desarrollados como en desarrollo, asimismo, juegan un papel



imprescindible dentro de la actividad económica, al ser un motor de crecimiento e innovación (OMC, 2016). De acuerdo con el Banco Mundial estas empresas representan más de la mitad de los puestos de trabajo alrededor del mundo, registrados formalmente siendo fundamentales para el impulso del crecimiento y la creación de empleos a nivel local (Banco Mundial, 2016). En América Latina, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) afirma que en la región el 99,5% de las empresas corresponden a la categoría de Pymes y generan el 60% del empleo, además de que aportan una cuarta parte del valor total de producción de la región a pesar de sus bajos niveles de productividad (OECD, 2019). Esta contribución relativamente baja se debe a ciertas deficiencias relacionadas con una baja proporción del PIB al gasto en investigación y desarrollo; o a causa de la deficiente productividad que presentan las Pymes a razón de su heterogeneidad en el acceso a mercados, tecnologías y capital humano (CEPAL, 2022).

En México, las Pymes al igual que en la mayoría de los países a nivel mundial representan el componente fundamental del tejido empresarial nacional, estas empresas participan en la creación de empleo, así como en la economía a través de su aportación al PIB mexicano. Cuentan con una estratificación delimitada por el personal ocupado, la actividad económica a la que pertenecen y el monto de ventas anuales (CEPAL, 2020).

Estas empresas contribuyen significativamente al desarrollo económico del país, según el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) las pequeñas y medianas empresas generan el 52 % del producto interno bruto (PIB) nacional y contribuyen al empleo formal en 72 % independientemente del sector, siendo estas cifras las que demuestran que las Pymes ocupan un lugar clave en la economía mexicana (IMCO, 2019).

Bajo este contexto, dentro de las problemáticas que presentan las Pymes se encuentra la baja competitividad y productividad ocasionado por una serie de factores dentro de los cuales

resaltan la capacidad de gestión de los responsables de las propias empresas, problemas para vender y satisfacer las necesidades de los clientes ante deficiencias en publicidad y marketing, problemas relacionados con la propia productividad, problemas de control acreditado a las cobranzas y control financiero, problemas en la planificación por la falta de estrategias y planes, y por último, problemas en la gestión ante la incapacidad para la selección del personal competente, pobre cultura empresarial, entre otras (Baque, et al., 2020). Una de las principales problemáticas y de la cual se pretende abordar en la presente investigación es la relacionada con los recursos humanos, haciendo referencia a la falta de capacitación, excesiva rotación de personal y la falta de personal comprometido y competente.

De este modo, en particular la problemática presente en la administración del capital y talento humano es un aspecto difícil de abordar por parte de las empresas haciendo que el propio personal no sea aprovechado correctamente, en especial sus conocimientos. La gestión del talento humano de acuerdo con Gaspar, “es un elemento fundamental en el desenvolvimiento de funciones que llevan al éxito a las organizaciones”, bajo las palabras del mismo autor se señala que la importancia de este elemento radica en la administración eficiente de los recursos humanos de las organizaciones (Gaspar, 2021).

Al hablar de capital humano también hacemos referencia al ámbito social que juegan las empresas ante la contratación de personal. Dentro de este contexto las empresas juegan un papel fundamental ante la sociedad, no solo al brindar empleo sino al contribuir al desarrollo personal y profesional de los colaboradores, sin embargo; en la actualidad existen ciertas desigualdades laborales que no permiten el adecuado aprovechamiento del talento humano, así como de las competencias profesionales de los trabajadores, tal es el caso de la fuerza laboral mayor, compuesta por personas mayores a los 55 años que de acuerdo con Ekkehard constituyen una fuente de

conocimientos ante la mayor experiencia y practicidad en la consecución de actividades cognitivas a diferencia de los jóvenes (Ernst, 2015).

En tal sentido, la inserción laboral de personas mayores en México aún no ha sido reconocida como una ventaja competitiva ante el aprovechamiento de las competencias profesionales que estos pueden ofrecer y el papel social que juega la empresa ante la incorporación de personal mayor como estrategia para la disminución de las desigualdades laborales, trabajo digno y el mejoramiento de la calidad de vida de toda la población en general. Del mismo modo, Puebla no se encuentra exenta de experimentar dificultades en cuanto a la supervivencia de las Pymes y la disminución de las desigualdades laborales, por ende, insertar personal mayor aún no se ha visto como una de las mejores soluciones ante la problemática que estas empresas presentan en la actualidad y que empeorará en el futuro.

Con base en lo anteriormente expuesto, la problemática específica del presente estudio radica en determinar la relación entre la inserción de personas mayores con el desempeño organizacional ante el aprovechamiento de las competencias profesionales de estos en beneficio de las Pymes en la región.

De lo anteriormente mencionado se desprende la pregunta general de investigación: ¿La inserción de personas mayores al mercado laboral constituye una estrategia para el aprovechamiento de las competencias profesionales para el mejoramiento del desempeño organizacional de las Pymes? La respuesta está determinar si existe relación entre la inserción laboral de personas mayores y el aprovechamiento de las competencias profesionales.

## **Justificación de la Investigación**

El sostenimiento de la sociedad radica en los propios individuos y en los medios para producir riqueza a través de la cual se permita el adecuado funcionamiento de los mercados laborales, estos mercados permiten el desarrollo económico de las naciones gracias a que dentro de este no solo convergen empleados, empleadores sino también empresas y organizaciones que buscan ofrecer bienes y servicios o en su caso habilidades y conocimientos a través de transacciones con compensaciones dinerarias y no dinerarias (Jiménez, 2014). Esto a su vez beneficiando a la calidad de vida de los individuos, al desarrollo personal y profesional, y a la economía en general ante la reactivación económica, la productividad y competitividad entre países.

Como se ha venido mencionando, las Pymes representan el sostenimiento de la economía de los países, contribuyen a la generación de empleos y al producto Interno Bruto (PIB), siendo fundamentales para el crecimiento social y económico de la sociedad. Por ende, resulta imprescindible la implementación de estrategias que favorezcan al desempeño organizacional, la productividad, competitividad, y supervivencia de estas. Un agente de cambio que puede constituir una estrategia eficiente lo constituye la fuerza laboral mayor, la cual a través de su inserción es la solución ante la problemática del desaprovechamiento de las competencias laborales, mala gestión del talento humano y las desigualdades laborales dentro de las pequeñas y medianas empresas.

Por lo anterior expuesto, hablar de inserción laboral de personas mayores es sinónimo de eficiencia y productividad empresarial, dado que a pesar de la edad este sector perteneciente al mercado laboral puede desarrollar actividades a lo largo de su vida, haciendo uso de la experiencia, conocimientos, y sensibilidad que les permite desempeñar funciones de manera eficiente al mismo tiempo que el desarrollo personal y profesional se ve aumentado ante la plenitud por sentirse útil ante la sociedad, la familia y la empresa (Pérez & Venegas, 2021). Asimismo, de acuerdo con el

Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM) algunas de las ventajas de emplear a personal mayor son: mayor valoración del empleo, estabilidad laboral, disminución de la rotación del personal, puntualidad, ambiente laboral agradable, experiencia y desarrollo humano (INAPAM, 2016).

Por lo tanto, al reclutar dentro de la organización a personas mayores contribuye a la inclusión laboral y al aprovechamiento de habilidades técnicas necesarias para la consecución de actividades administrativas, dentro de jornadas cortas que no comprometan la salud de estos individuos y permitan la vinculación continua del ámbito laboral para aquellos que desean seguir perteneciendo al mercado laboral como colaboradores (Vasco, 2018). En América Latina la inserción de personas mayores al mercado laboral tomó una tendencia de análisis en torno a dos perspectivas de acuerdo con el informe del Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas en donde la primera hace referencia al disfrute de los derechos humanos por parte de todas las personas sin importar la edad y en segundo término en cuanto a los procesos de envejecimiento de los mercados laborales (CEPAL & OIT, 2018).

Según el Banco Mundial algunos de los principales beneficios de la inserción laboral de personas mayores dentro de las empresas son: que mantienen bien desarrolladas algunas habilidades, el aumento de habilidades como la memoria semántica, el lenguaje y el habla, y finalmente, la experiencia (Banco Mundial, 2015). Ante tal situación muchos países están apostando a las personas mayores formando equipos de trabajo de diferentes edades, contratando a personal mayor con experiencia y altos niveles de productividad, y permitiendo a esto llevar a cabo trabajos administrativos a fin de aprovechar las fortalezas que estos presentan como ventajas comparativas.

Debido a lo anterior, la importancia del presente estudio de investigación radica en fomentar la inserción de personas mayores como una estrategia para el aprovechamiento de las competencias profesionales de estos en favor del desempeño organizacional de las Pymes comerciales de la ciudad de Puebla, esta estrategia no solo constituye un medio para la buena gestión del talento humano sino que forma parte de un propósito social ante la responsabilidad social empresarial de este sector de empresas quienes al insertar personas mayores atienden a la disminución de las desigualdades laborales, el derecho a un empleo digno y al mejoramiento de la calidad de vida de las personas mayores y sus comunidades. Por ende, esta investigación aportará los siguientes beneficios o valores:

- a) Valor Teórico: en este apartado se presentarán las definiciones, conceptos, la literatura existente con respecto a las variables de estudio, conceptos sobre: Pymes, personas mayores, competencias laborales, desempeño organizacional, inserción laboral, productividad.
- b) Valor Social: en este apartado se pretende aportar un beneficio social para las personas mayores y la sociedad en general para el mejoramiento de la calidad de vida de estas.
- c) Valor Empresarial: información que será de utilidad para las Pymes para la contemplación de la fuerza laboral mayor como estrategia para el aprovechamiento de las competencias profesionales en pro del desempeño organizacional y como propósito social para la responsabilidad social empresarial de estas.
- d) Valor Metodológico: aportará un diseño de metodología que permita la correlación de variables causa y efecto para así poder lograr el objetivo y la comprobación de la hipótesis a través de la metodología denominada “coeficiente de correlación Spearman”.

## **Objetivos de la investigación**

Una vez expuesto el planteamiento del problema y las principales problemáticas a abordar en la presente investigación se exponen los objetivos que van a guiar el desarrollo de esta, esto indican su finalidad y el método a emplear para la obtención de los resultados esperados. A continuación, se presenta el objetivo general y la enumeración de los objetivos particulares. El objetivo general constituye la base de los particulares, los cuales se desprenden de la conceptualización de este.

### **Objetivo General**

Determinar si la inserción laboral de personas mayores tiene una relación directa con el aprovechamiento de las competencias profesionales en pro del desempeño organizacional de las Pymes del sector comercial del centro histórico en Puebla.

### **Objetivos Particulares**

1. Determinar la relación entre la variable viabilidad en la inserción de personas mayores y el desempeño organizacional de las Pymes comerciales.
2. Establecer la relación entre la variable competencias profesionales de las personas mayores con la productividad en las Pymes.
3. Determinar la relación entre la inserción laboral de personas mayores y el mejoramiento del desempeño organizacional de las Pymes comerciales.
4. Delimitar la relación entre la variable inserción de personal mayor en pymes y la atención a un propósito social y económico que contribuye al desarrollo de una sociedad libre y funcional.

5. Determinar la relación entre la variable inserción de personal mayor en pymes y la mejoría de la responsabilidad social empresarial.

### **Hipótesis de la investigación**

La hipótesis es una afirmación tentativa formulada para explicar un fenómeno observado y presentado en el planteamiento del problema. Permite determinar el proceso investigativo a desarrollar y que se encargará de guiar la investigación para su posterior prueba de veracidad. La hipótesis debe estar respaldada por literatura suficiente, debe ser específica y flexible para la obtención de respuestas inesperadas y deseadas.

### **Hipótesis General**

La hipótesis general de la presente investigación es de tipo causal:

- ◇ “La inserción laboral de personas mayores tiene una relación directa con el aprovechamiento de las competencias profesionales en pro del desempeño organizacional de las Pymes del sector comercial en el centro histórico de Puebla”.

### **Hipótesis particulares**

1. La inserción de personas mayores a las Pymes comerciales poblanas es viable para mejoramiento del desempeño organizacional de las mismas.
2. Las competencias profesionales de las personas mayores contribuyen a la productividad de las Pymes.
3. Las Pymes que emplean a personas mayores competentes obtienen una mejora en su desempeño organizacional.



4. La Pymes que emplean a personas mayores competentes atienden a un propósito social que contribuye al desarrollo de una sociedad libre y funcional.
5. Las Pymes que tienen dentro de su fuerza laboral a personas mayores tienen una mejor responsabilidad social empresarial.

### **Operacionalización de las variables**

Para la presente investigación las variables se describen a continuación:

- Variable causa/independiente: Inserción laboral de personas mayores.
- Variable efecto/dependiente: aprovechamiento de las competencias laborales en pro del desempeño organizacional.

# **CAPÍTULO 1**

## **MARCO CONTEXTUAL**

## **CAPÍTULO 1. MARCO CONTEXTUAL**

En este primer capítulo se describirá el contexto dentro del cual se plantea desarrollar la presente investigación, considerando dos aspectos importantes a tomar en cuenta: el centro histórico de Puebla, antecedentes y todo lo relacionado a su evolución y situación actual, y el contexto de las pequeñas y medianas empresas.

### **1.1. Puebla de Zaragoza**

La ciudad de Puebla de Zaragoza se encuentra ubicada en la zona centro del país, teniendo como estados colindantes a Tlaxcala, Oaxaca, Veracruz, D.F, Morelos, entre otros. La Heroica Puebla de Zaragoza por como se conoce su capital cuenta con 217 municipios distribuidos en una extensión que representa el 1.7% del territorio nacional. De acuerdo con el INEGI (2020), Puebla cuenta con una población de alrededor de 6, 583, 278 habitantes (5.2% del total del país) que en su mayoría (73%) está distribuida urbanamente mientras que el resto (27%) es rural. En términos económicos, esta entidad aportó al PIB Nacional en 2020 el 3.2% proveniente en mayor medida de su sector de actividad primario, el comercio. En cuanto a cultura, Puebla al ser una ciudad colonial cuenta con un gran patrimonio cultural que hace que sea considerada como una de las ciudades más bellas de México. Su principal exponente cultural es su epicentro, el centro histórico de Puebla alberga arte y tradición en las paredes de sus edificios, iglesias, conventos y casonas coloniales y pertenecientes al siglo XIX. Ante tal riqueza albergada en una sola zona, el centro histórico de Puebla fue declarado patrimonio cultural de la humanidad por la UNESCO.

A continuación, se expondrán a detalle los inicios del gran legado cultural e histórico de Puebla junto con su evolución con el paso del tiempo, haciendo un análisis en la transformación por la que ha tenido que pasar el centro histórico de la ciudad haciendo de este no solo un exponente cultural sino también económico para el estado y la nación.

## **1.2. Centro Histórico de Puebla**

En este apartado, se procederá a describir la fundación de la ciudad de Puebla, comprendiendo desde la época colonial hasta la restauración de lo que actualmente se conoce como el centro histórico, lugar que en hoy en día alberga una gran diversidad de edificios históricos, habitacionales y comerciales. Lo que se espera en este apartado es ahondar en el contexto dentro del cual se desarrolla nuestro objeto de estudio, punto a partir del cual se expondrá posteriormente, toda la teoría aplicable al tema.

### **1.2.1. Antecedentes del Centro Histórico de Puebla**

La fundación de la ciudad de Puebla comprendió el periodo perteneciente a los años 1530-1534, y presentó una historia conformada por una serie de eventos espontáneos desde la planeación de la ciudad, su instalación, su posterior destrucción y restablecimiento. En la actualidad existen varias versiones en cuanto a la fundación y los acontecimientos de los cuales denotaron el nombre que lleva y la historia de su creación; incluso algunos autores señalan la presencia de eventos con simbolismo religioso que hoy en día siguen conformado la historia de la denominada, ciudad de los ángeles.

El origen de la fundación radica desde el gobierno que Hernán Cortés impuso como gobernador de la Nueva España desde 1521. A partir del año siguiente impulsó el arribo a tierras en donde funcionarios y frailes fueron enviados para expandir los principios de la administración y evangelización de los pueblos. Tlaxcala fue punto de partida para la diócesis franciscana, sin embargo, el funcionamiento de esta resultó precario para el Fray Julián Garcés quien al no ver progresar sus ambiciones solicitó al emperador y a la reina que se erigiese un pueblo de españoles para el establecimiento de la sede diocesana, para esto, se buscó una tierra libre de asentamientos y cercana a la ciudad de Tlaxcala, en donde se pudiera fundar la nueva Puebla (Sánchez, 2003).

Dentro de este contexto la historia comprende dos orientaciones que han dado origen a versiones sobre la fundación de la ciudad, entre ellas la versión franciscana de la fundación. El autor Torquemada fue quien señaló la orientación religiosa dentro de la fundación de la ciudad al indicar que en ese entonces se decía que el sitio en donde estaría establecida había sido reservado por Dios para la honra de sus ángeles, y que él solicitó que ahí fuera edificada una ciudad para la destrucción de la sede de idolatrías, la cual posteriormente se denominaría “Los Ángeles” ante la entrada de los vecinos con regocijo y cantos haciendo alusión a ángeles en el cielo (Cabrera, 1995). De la misma manera, fue el Fray Julián quien a través de la explicación de un sueño reveló la visión que tuvo de “una región poblada de ángeles que delineaban y trazaban una ciudad en el medio de un precioso bosque”, sin embargo, no existen pruebas documentadas que fundamenten este hecho (Sánchez, 2003).

La versión no religiosa gira entorno a que la ubicación y la delimitación del nuevo asentamiento se determinó en cuanto al puerto de la Villa Rica de la Veracruz y la capital del futuro virreinato, cuya traza quedó a cargo de Alonso Martín Pérez, quien se encargó de notificar el establecimiento de la Puebla de los Ángeles. Aquí se señalaron cuatro poblaciones cercanas: Cholula, Huejotzingo, Tlaxcala y la Segura de la Frontera fundada por el mismo Hernán Cortés. Fue así como un 16 de abril de 1531 se fundó la conocida ciudad de Puebla de los Ángeles basándose en la fecha en la que el fray Toribio ofició una misa y bendijo el lugar que vería florecer el nuevo asentamiento humano. Al mismo tiempo se fundó el legal del municipio y se procesó el título de la ciudad, sin embargo, tras estragos ocasionados por inundaciones la ciudad tuvo que refundarse al año siguiente con un mayor número de indios para los cultivos ocasionando una oposición significativa ante el incumplimiento de la idea original de los españoles.

Los sitios y trazas de la ciudad comprendieron el periodo de 1531-1535, este proceso comprendió como fuente inicial la plaza principal, de la cual se desprendió un ordenamiento real de forma rectangular determinado por el número de pobladores y su posterior crecimiento. El amplio valle permitió que del corazón de la ciudad se desprendieran cuatro calles en dirección a cada uno de los puntos cardinales. De acuerdo con Illades citando a Solano y Cerrillos en su libro Historia Urbana de Iberoamérica, el rectángulo simbolizaba para el arquitecto Marco Vitrubio Polión la ciudad ideal por lo que a partir de esta figura geométrica mediante la regla y el cordel se alinearon las calles con el trazo de varas cuidadosamente colocadas y de manera ordenada (Illades, 2017). Para la orientación de las calles que componen el centro histórico de la ciudad se tomó en cuenta la localización de los predios para garantizar la sanidad, la defensa de las poblaciones y un ordenamiento real cubriendo las necesidades económicas, administrativas y estéticas de los colonos futuros.

Con el transcurrir del tiempo se empezaron a establecer los portales y la traza de la plaza principal desarrollando asentamientos denominados casonas dando paso a los primeros habitantes, poco después se presentaría la primera autoridad del ayuntamiento de la nueva Puebla que sería plutocrática<sup>1</sup> pero que más tarde sería sólida junto a la segunda autoridad de gran dominio como lo era la iglesia. En cuanto al número de pobladores indígenas y mestizos el número aumentó considerablemente, los barrios naturales empezaron a ser protegidos por el autogobierno indígena y posteriormente se empezaron a dar privilegios para la nueva ciudad de los ángeles obteniendo así el escudo de armas otorgado por el emperador (Sánchez, 2003).

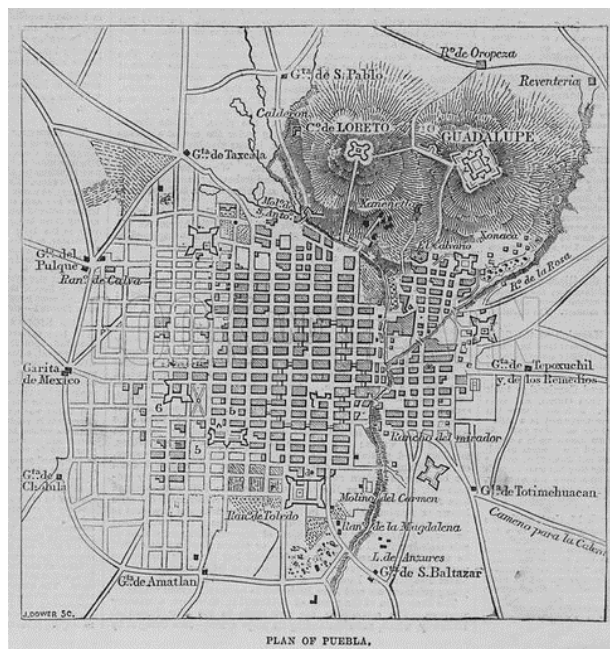
---

<sup>1</sup> Plutocrática: situación en la que los ricos ejercen su preponderancia en el gobierno del Estado. (Real Academia Española, 2023)

El centro histórico en especial se ha convertido en el principal atractivo de la ciudad debido a la arquitectura que lo compone, el ordenamiento de las calles y la historia que radica del mismo ante tan peculiar estructura. A continuación, se presenta en el mapa número 1 representativa del plano de la ciudad de Puebla para el conocimiento de la distribución de los predios en el área del centro histórico durante el año de 1863.

### Mapa número 1

#### Plano de Puebla en 1863



Fuente: (Dower, 1863).

El trazado del centro histórico comprendió un estilo en cuadrícula en donde a través de la escuadra y el compás, y empleando el cordel para la distribución de las calles se estableció una estructura con retícula uniforme cuyas calles fueran alineadas con 14 varas castellanas de ancho dando cada esquina a cada punto cardinal con manzanas de dimensiones idénticas (Terán , 2021). El crecimiento reticular de la ciudad continuo durante los siglos XVII y XVIII, pero a partir de los años 1900 y 1950 la ciudad presentó un crecimiento considerable emergiendo la primera periferia

residencial en donde tanto las casonas como los espacios ferroviarios e industriales asumieron la cuadrícula, sin embargo, dada la expansión de la población en los alrededores, se presentó una discontinuidad del espacio ante la ruptura de la cuadrícula de las calles que se mantenía desde el centro histórico (De las Rivas, 2008).

A partir del periodo virreinal, el centro histórico comprendió la construcción de edificios de carácter religioso, civil y miliar, entre ellos la catedral, el convento de San Francisco de Asís, Santo Domingo de Guzmán, San Antonio, la Merced y demás colegios franciscanos, conventos e iglesias. En cuanto a la descripción del centro histórico de acuerdo con el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) comprende (INAH, 1987):

“Un espacio en donde las calles parten de la plaza central y forman un sistema reticular ordenado regularmente en la base de las islas rectangulares de la proporción 1 a 2, de 84 por 168 metros. La parte central (“A”) con una parte más fuerte de elementos de valor cultural e histórico que tiene una superficie de 5.97 kms<sup>2</sup> y la segunda (“B”) considerada como área de protección, cuenta con una menor densidad de estos elementos y sobre una superficie de 1.02 kms<sup>2</sup>. La zona comprende un total de 391 manzanas con 2.619 edificios históricos clasificados (pág. 5)”.

Esta descripción expone la estructura de la zona durante el año de 1987, en donde además de edificios históricos también se registraron 153 construcciones de ámbito religioso con una alta importancia arquitectónica. Estas y más características como la estructuración política, económica, cultural y eclesiástica fueron de gran notabilidad a nivel nacional y actualmente a nivel internacional. El diseño asimétrico de la ciudad desde su centro histórico hasta sus alrededores se



ha convertido en el reconocimiento de Puebla ante su gran historia arquitectónica desde su fundación hasta el siglo XXI.

### **1.2.2. Distribución del Centro Histórico**

El corazón de la ciudad presenta un gran número de edificios arquitectónicamente reconocidos, cuyas tendencias perduran hoy en día a través de sus muros, haciendo del centro histórico un atractivo turístico y comercial, al comprender dentro de la zona capillas, iglesias, conventos, edificios industriales y ferroviarios, que pasaron de pertenecer a las clases medias y altas junto con su comercio y ocio a las clases populares que son quienes aún prevalecen. Dentro del contexto del centro histórico y sus inicios se comprende desde el nacimiento de la ciudad de Puebla hasta finales del siglo XX en donde se presentó la restauración de edificios durante la década de 1940 como la catedral, y años posteriores, edificios religiosos como la Iglesia del Carmen entre otros más.

Entre los principales y primeros edificios que integran el centro histórico se encuentran: la Catedral, la capilla del Rosario, la capilla de la Merced, la parroquia de San Marcos y San José, los seminarios palafoxianos, los conventos de monjas como el de Santa Mónica y Santa Rosa, demás conventos que fueron hospitales como el Real de San Pedro, San Juan de Letrán, santuarios como el de Guadalupe y la Luz, entre otros más edificios eclesiásticos. Por otra parte, entre los principales edificios civiles se encuentran casas como la denominada “de las cabecitas”, la de Deán y demás pertenecientes a los siglos XVI, XVII y XVIII caracterizadas por poseer elementos estéticos en sus fachadas como ladrillo y azulejo o cuyos muros protegieron mesones, locerías y molinos. Además de teatros, hospitales y demás residencias edificadas durante los periodos el porfiriato y el art-Nouveau<sup>2</sup> (Terán , 2021).

---

<sup>2</sup> Art-Nouveau: movimiento surgido dentro del modernismo en arquitectura y en las artes decorativas, caracterizado por el uso de líneas sinuosas y motivos vegetales (Real Academia Española, 2023).

También se encuentran 27 plazas, así como jardines y edificios de centros educativos religiosos como el Tridentino Seminario Palafoxiano, y barrios típicos como el “Del Alto”, “Analco” y el de “La Luz”. La mayoría de los edificios que comprenden el centro histórico fueron edificados durante el siglo XIX haciendo referencia a un 57.38% a comparación del 1.1% de los pertenecientes al siglo XVI, siendo el siglo XVII el segundo con mayor porcentaje de monumentos históricos pertenecientes a la época (23.4%).

Durante el año de 1987 la distribución de los edificios localizados en la zona fue modificada al igual que la actividad de muchos de ellos, de acuerdo con el INAH en tal año se presentaron los siguientes porcentajes (INAH, 1987):

1. Habitación 42%
2. Comercial 9%
3. Mixta (vivienda y comercial) 27%
4. Industrial 4%
5. Áreas Verdes 18%

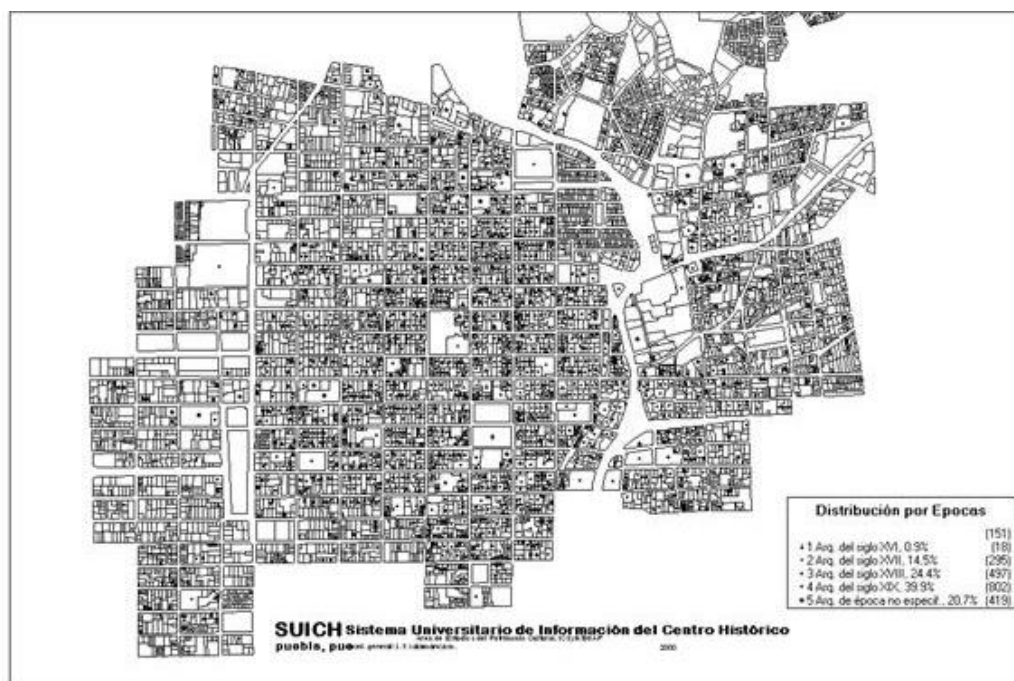
La actividad con mayor auge durante la época fue la mixta en donde los edificios eran utilizados para el desarrollo de actividades comerciales y también eran las viviendas tanto de los dueños de las unidades económicas o simplemente de personas que habitaban en los mismos. Haciendo énfasis en el comercio, este aún no se encontraba tan desarrollado en la zona como actualmente se encuentra y se expondrá más adelante en las páginas siguientes.

El centro histórico cuenta con “cuatro cuadrantes” que dividen la zona y organizan los sentidos viales de las calles, el cuadrante noroeste se caracteriza por tener las calles paralelas a Reforma y al poniente como pares, mientras que las paralelas a la calle 5 de mayo impares y norte.

En el caso del cuadrante nordeste, las calles paralelas a la vía Camacho y al oriente son pares mientras las calles paralelas al 5 de mayo son impares y norte. El cuadrante nordeste tiene las calles paralelas a Reforma pares junto con las que se encuentran al poniente, mientras que las que están paralelas al 16 de septiembre son impares y al norte. Finalmente, el cuadrante sudeste posee las calles paralelas a la vía Camacho como impares y oriente, y las paralelas al 16 de septiembre como impares y sur. En el mapa número 2 se muestra el mapeo del centro histórico de la ciudad para observar la distribución de las zonas en una vista en representación aérea y distribuida por épocas.

## Mapa número 2

Mapeo de la arquitectura del centro histórico de la ciudad de Puebla.



Fuente: (INAH, 2000).

Existen ciertos criterios que caracterizan la composición de la ciudad y en especial de su centro histórico, el cual fue reconocido por la UNESCO para su nombramiento como patrimonio universal el 11 de diciembre de 1987. Como valores de renombre universal se encuentran aspectos

como la historia de su fundación, también la ubicación estratégica de Puebla permitió no solo el desarrollo de una arquitectura barroca y un posterior diseño urbano renacentista dando origen a ciudades coloniales a través de edificios de gran renombre; la integridad constituye el tercer elemento ante la retención y la expansión de la rejilla original del Renacimiento, y finalmente, la autenticidad ante el original plan rectangular urbano (Cruz, Pérez, Torralba & Bonilla, 2017).

En la actualidad, el centro histórico de Puebla ha padecido por el tiempo que ha desgastado los monumentos históricos haciendo de su preservación pronta la principal preocupación del gobierno ante el gran atractivo turístico que representa el corazón de la ciudad, de igual manera ante esta situación, el entramado económico presente a través del aumento de las unidades económicas de la zona ha permitido el desarrollo de negocios a lo largo del centro, siendo estos y más acontecimientos lo que han hecho al centro histórico de Puebla una zona comercial y turística.

### **1.2.3. Situación Actual del Centro Histórico**

El centro histórico de Puebla actualmente cuenta con una superficie de 6.9 km<sup>2</sup>, lo que inicialmente constituía la ciudad completa a principios del siglo XX, ahora solo conserva el patrimonio cultural y arquitectónico más importante de la ciudad y del estado. En cuanto al uso de suelo, este en mayor porcentaje sigue siendo habitacional con un 31.81%, el resto pertenece a una especialización comercial del área y un 20% a inmuebles abandonados, desocupados o no aptos para su ocupación ante las condiciones de los edificios (H. Ayuntamiento del Municipio de Puebla, 2015).

Los principales usos de suelos comprenden: el habitacional, el industrial con establecimientos de industria ligera y artesanal, de comercio y servicios que se albergan en el centro urbano, así como en demás centros y parques que concentran estos tipos de actividades, de corredor urbano de alto impacto, corredores comerciales y turísticos.

Haciendo hincapié al sector del turismo, los principales atractivos que alberga el centro histórico y los cuales son mayormente visitados por los turistas hoy en día comprenden en primer lugar a la catedral, dedicada a la Inmaculada Concepción, también se encuentra el Ex Convento de Santo Domingo junto con la Capilla del Rosario altamente reconocida, la iglesia de la Compañía de Jesús y la Biblioteca Palafoxiana, entre otros. Otro atractivo turístico son los museos que se encuentran distribuidos en la zona, como el Museo Regional Casa del Alfeñique, el Museo Amparo, el Museo de Arte Religioso del Ex Convento de Santa Mónica y el Museo José Luis Bello y González. De acuerdo con estadísticas del Instituto Nacional de Antropología e Historio (INAH) en julio del 2023 los museos pertenecientes al centro histórico más visitados fueron: el Museo del Arte Religioso de Santa Mónica (1,950 turistas) y la Casa del Dean (1,501 turistas). Otros centros turísticos visitados constituyen monumentos históricos situados en la periferia del centro histórico y municipios aledaños, así como zonas arqueológicas (INAH, 2023).

A nivel estatal las actividades turísticas han presentado un aumento considerable tanto de visitantes nacionales como extranjeros favoreciendo el turismo y el comercio local, sin embargo, dentro del centro histórico se ha presentado un turismo desenfrenado, así como demoliciones impropias y desarrollos inmobiliario por lo que esto se ha convertido en una de las principales amenazas que lo aquejan, de igual manera posterior al terremoto de 2017 la zona aún presenta edificaciones coloniales con daños considerables, lo cual ha sido punto de atención para el desarrollo de programas de restauración y desarrollo urbano sustentable del centro histórico (INAH, 2019).

#### **1.2.4. Mercantilización del Centro Histórico**

En cuanto a la estructura comercial de la ciudad, a finales del porfiriato solamente se contaba con centros de comercio importantes como: el mercado de la Victoria y el mercado el

Parián, posteriormente a partir de 1950 se incorporó el mercado Del Alto y el Parral. En 1980 el centro histórico ya presentaba una expansión comercial considerable albergando dentro de sí, tiendas de autoservicios y plazas comerciales (Milian, 1995). En la actualidad, uno de los principales centros de comercio local es el mercado de la Victoria ubicado en el corredor 5 de mayo entre las calles 4 poniente y 8 poniente, y 3 norte. Este mercado abarca una manzana entera y hoy en día lleva por nombre Plaza La Victoria, lugar que alberga en su interior tiendas de ropa como Suburbia, tiendas de compraventa de oro, tiendas de peluches, negocios de comida, artesanías, y por la parte de afuera se encuentran establecimientos de artículos varios como trajes de primera comunión, bautizo, entre otros.

El mercado el Parián es otro de los principales mercados de la ciudad, ubicado en la 6 norte esquina con la 2 oriente a unas cuantas calles del zócalo, en donde se pueden encontrar pequeños establecimientos dedicados a la venta de artesanías, siendo un atractivo turístico y comercial. Asimismo, a simple vista se pueden observar micro, pequeños y medianos negocios dentro del centro histórico algunos de ellos pertenecientes a cadenas extranjeras y muchos de ellos locales. En cuanto a cifras, haciendo un análisis cuantitativo sobre las actividades económicas desarrolladas en la zona, de acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) en la actualidad, en el centro histórico de la ciudad de Puebla se localizan alrededor de 10 mil entidades económicas, de las cuales, haciendo énfasis en el comercio, un (53.2%) de este número pertenecen al sector comercial (DENUE, 2022). Mismo que ha presentado una notable evolución en cuanto al crecimiento y las condiciones de sus unidades de actividad económicas respecto a 2010, con un porcentaje del (52.8%) (DENUE, 2010).

La importancia de este sector se ve reflejada en los siete mercados públicos distribuidos en el área junto con los corredores económicos y de servicios ubicados a sus alrededores, y dentro y

fuera de los barrios turísticos. Haciendo del centro histórico una zona comercial cuyos consumidores son residentes, visitantes y extranjeros, quienes pueden encontrar una gran variedad de productos y de locales en su mayoría minorista, es decir, pymes (DENUE, 2022).

En conclusión, en la actualidad Puebla goza de un gran número de zonas mercantiles, que en sus inicios su actividad principal estaba relacionada únicamente con la vivienda, pero que debido a los cambios en la morfología urbana ampliaron sus funciones hasta hacer de tales zonas áreas comerciales y de servicios. Un gran ejemplo es el centro histórico de la ciudad, el cual posterior al proceso de reestructuración metropolitana del espacio público, los monumentos históricos y las viviendas, se constituyó como el epicentro del impulso del desarrollo económico, social, cultural y turístico de Puebla. Generando el crecimiento de unidades económicas y del empleo con cifras que siguen aumentando con el paso de los años. Es así como ante tal importancia, representa un excelente objeto de estudio para entender el comercio desde las raíces empresariales de una zona de gran antigüedad y prevalencia.

### **1.3. Las pymes**

En este apartado se describirá el contexto de las pequeñas y medianas empresas (pymes) desde sus inicios hasta su situación actual, comprendiendo aspectos como su definición, clasificación y características haciendo hincapié en el sector comercial para continuar con el enfoque de la investigación situado dentro de este contexto empresarial.

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) constituyen la principal fuente de empleos y su contribución al producto interno bruto (PIB) es realmente significativa por lo que, para todas las economías, estas empresas representan la columna vertebral del desarrollo económico.

### **1.3.1. Antecedentes de las pymes**

Las pymes representan aquellas empresas que cuentan con un número reducido de trabajadores los cuales no superan los 250 colaboradores en la mayoría de los países debido a que esta varía en cada uno, por lo que la existencia de estas no se encuentra ausente a nivel mundial dando como resultado una gran historia llena de antecedentes que han marcado la evolución de este sector de empresas a lo largo del tiempo. De acuerdo con Álvarez, Gallegos y Márquez el principal antecedente de las pymes surgió en Europa posterior a la segunda guerra mundial en donde, tras los estragos de la economía, la sociedad se vio en la necesidad de crear unidades económicas bajo una constitución relativamente sencilla cuyo número de empleados fuera menor al de las grandes empresas y personas en general pudieran convertirse en empleadores dando paso a un repunte económico para solventar los problemas económicos (Álvarez, Gallego & Márquez, 2022). Con el paso del tiempo dicha tendencia se expandió a lo largo del mundo haciendo que en la actualidad estas empresas junto con las microempresas constituyan casi el 99% del total de empresas existentes.

América Latina no fue exenta de esta tendencia por lo que hoy en día se ha establecido como una de las regiones con mucho interés por el tema de las pequeñas y medianas empresas ante la importancia en los procesos de crecimiento económico y su reconocida generación de puestos de trabajo (Ospina & Jiménez, 2014). Asimismo, organismos internacionales pertenecientes a la región han puesto especial atención a este sector para su clasificación uniforme, su definición y la creación de estrategias para la mejora de estas, tales como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Mercado Común del Sur (Mercosur), el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA), entre otras.



En México, las pequeñas y medianas empresas han ayudado no solamente a la generación de empleos, sino que, además, han ayudado a descentralizar a las grandes ciudades y a urbanizar a las comunidades mejorando sus condiciones socioeconómicas y la calidad de vida de los habitantes (Álvarez, Gallego & Márquez, 2022). Las pymes en el país evolucionaron con el paso del tiempo pasando por tres etapas importantes: la primera a principios durante el periodo de los 50's y 60's en donde las pequeñas y medianas empresas se desarrollaron dentro del sector industrial representando el 25% de la industria, esto durante el modelo de sustitución de importaciones en donde las pymes jugaron un papel imprescindible para la producción de bienes que solían ser importados, aumentando el porcentaje para finales del periodo a un 56.7% de empresas.

La segunda etapa comprendió desde la década de los 70's y la de los 80's en donde las pymes empezaron a presentar limitaciones en cuanto a su productividad y la calidad operativa alejándose de la participación en los mercados internacionales ante la falta de competitividad ocasionada por la inestabilidad macroeconómica y la crisis que continuo durante la década de los 80's por lo que el surgimiento de nuevas entidades económicas dentro de este sector fue complicado.

Finalmente, la tercera etapa se presentó a partir de los años 90's en donde el número de medianas empresas presentó una tasa de crecimiento promedio del 23.3% gracias a la aparición de programas, la implementación de estrategias para el apoyo a estas empresas y la estabilidad económica interna se presentó un periodo de auge y de productividad. A partir de este periodo la tasa de crecimiento de este aumento debido a su gran capacidad para enfrentar la apertura económica internacional demostrando ser el tipo de empresa ideal para la conformación del eje de la economía nacional (Molina, López & Contreras, 2014).

### **1.3.2. Concepto de pyme**

De acuerdo con la Unión Europea (UE) la pequeña empresa es aquella unidad económica que cuenta con menos de 50 asalariados y un volumen de negocios anual o balance general inferior a 10 millones de euros, y la mediana empresa se define como una empresa con menos de 250 asalariados y un volumen de negocios anual inferior a 50 millones de euros o un balance general inferior a 43 millones de euros. Estas empresas representan el 99% de todos los negocios de la UE, constituyen el pilar de su economía y generan dos de cada tres puestos de trabajo (UE, 2016).

Por otra parte, para la Secretaría de Economía del Gobierno de México la pequeña empresa es aquel negocio dedicado al comercio que cuenta con menos de 30 y más de 11 colaboradores y cuyas ventas anuales son superiores a los 4 millones de pesos, pero sin superar los 100 millones. De igual manera son unidades independientes cuyo objetivo puede centrarse en la producción, la transformación o la prestación de servicios. Estas representan más del 3% del total de las empresas y aportan alrededor del 15% del empleo produciendo más del 14% al PIB. En el caso de las medianas empresas estas cuentan con máximo 100 colaboradores y generan ventas que no superan los 250 millones de pesos, representan el 1% de las empresas, generan el 17% del empleo total y aportan al PIB el 22% (Secretaría de Economía, 2010).

Una definición que abarca el análisis de varias definiciones de autores estudiosos del tema de las pymes constituye la proporcionada por Cardozo, Velásquez y Rodríguez, que señala que una Pyme es una “unidad económica productora de bienes y servicios, dirigida por sus propietarios, de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado” (Cardozo, Velásquez & Rodríguez, 2012). Esta definición abarca aspectos más específicos en cuanto a la administración de la unidad económica dada la practicidad que

representa para el dueño de una pyme su gestión ante el número reducido de colaboradores y su participación en el mercado.

Una pequeña y mediana empresa constituye una entidad económica cuyo número de empleados es limitado así como su volumen de negocios anual, las definiciones y conceptos de este tema son variados debido a la complejidad que representa definir una pyme ante su grado de diversidad y el establecimiento de criterios relacionados con el número de trabajadores y el volumen de ventas, sin embargo, cada país cuenta con una conceptualización propia en donde se puede presentar la manifestación de pyme o MiPymes de acuerdo a características socioeconómicas, mercadológicas o tecnologías, lo cual hace que no exista una definición general sino conceptos estandarizados de lo que representa una pequeña y mediana empresa (Cardozo, Velasquez & Rodríguez, 2012).

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) estas empresas “constituyen un componente fundamental del entramado productivo al representar el 99% del total de empresas y dar empleo al 67% del total de la fuerza laboral” (CEPAL, 2018) con una aportación en menor porcentaje al PIB. A nivel mundial la aportación de estas empresas a las economías de los países se ha visto impulsada a través de la inversión en aspectos como la innovación, el capital humano, el uso de tecnologías y la internacionalización.

Dentro de este contexto, las pymes han sido estudiadas en mayor cantidad a lo largo del tiempo haciendo posible la clasificación de estas dentro de los diferentes sectores productivos, sus características en cuanto al número de trabajadores de acuerdo con cada país y el descubrimiento de nuevas tendencias dentro del mercado laboral para su sobrevivencia y desarrollo.

En México, las pymes junto con las microempresas constituyen alrededor del 99% de los establecimientos existentes, cuya importancia radica en su aportación al empleo y al producto interno bruto (PIB), aspectos que se informan en la siguiente tabla número 1.

### Tabla número 1

Estructura de las unidades económicas, 2021.

Tamaño de las unidades económicas	Unidades económicas integradas por empresa	Personal ocupado total por empresa	Producción bruta total por empresa
<b>Total, nacional</b>	280 489	100.0	100.0
<b>Micro</b>	148 024	35.0	52.8
<b>Pequeña</b>	98 917	11.1	35.3
<b>Mediana</b>	19 329	11.1	6.9
<b>Grande</b>	14 219	42.7	5.1

Fuente: INEGI, (2023).

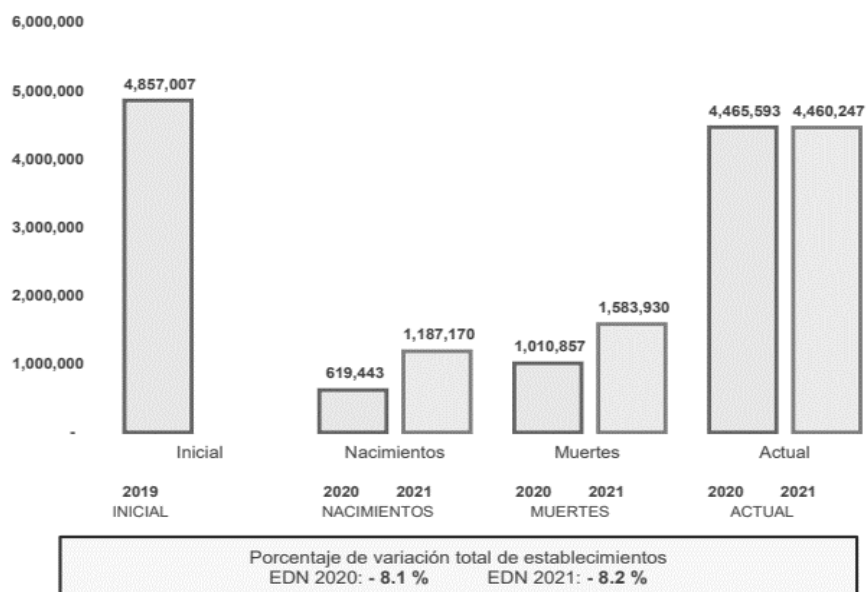
Esta estructura porcentual de las unidades económicas, personal ocupado total y producción bruta total por tamaño de ocupación según la integración en establecimientos describe el porcentaje de aportación a la económica de tipo de empresa siendo las pequeñas y medianas empresas junto con las micro, el conjunto de unidades económicas preponderante a nivel nacional.

Haciendo una comparación en cuanto a la evolución de las entidades económicas en el país a través del tiempo, de acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en 2018, en México se registraron un alrededor de 4.1 millones de micro, pequeñas y medianas empresas pertenecientes a sectores como el manufacturero, comercial y de servicios, dentro de las cuales, exclusivamente las pymes representaron el 2.7% siendo poco más de 111 958 unidades económicas. Del total de empresas existentes, en 2019 se contaba con un total de 4,857,007 establecimientos a comparación de los 4,460,247 registrados en 2021, presentando una variación

total de empresas del -8.2%, ante el gran porcentaje de muertes de establecimientos tras la pandemia. En la gráfica 1 se expresa gráficamente el número de establecimientos durante el periodo 2019-2021 en México.

### Gráfica número 1

Número de establecimientos 2019-2021



Fuente: (INEGI, 2022).

Para el país resulta imprescindible impulsar el crecimiento de las pymes en beneficio de la sociedad ante el empleo y la economía (INEGI, 2022) . La Secretaría de Economía (S.E) afirma que las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen la fuente ideal para un amplio crecimiento en la economía mexicana. No obstante, aún queda mucho por hacer en este sector a fin de mejorar la competitividad y productividad de estas en mayor cantidad en beneficio del aumento del nivel de competitividad nacional a nivel mundial.

### 1.3.3. Clasificación de las pymes

En cuanto a la clasificación de las pequeñas y medianas empresas, esta resulta variada debido a que depende de criterios establecidos en el país de origen, los cuales son estipulados por el

gobierno u organismos internacionales dentro de los ámbitos económico y empresarial. A una escala general y estandarizada los principales criterios de clasificación son: ventas, número de trabajadores y activos fijos al año. Una clasificación internacional es la establecida por la Comisión Europea representada en la tabla 2 que señala dos principales criterios estratificados en tres categorías subsecuentes, el tamaño y los recursos, el primero haciendo referencia al efectivo, el volumen de negocios y el balance general; y el segundo a la propiedad, asociaciones y vínculos. La categoría está constituida por elementos como una fuerza laboral no mayor a 250 personas y un volumen de negocios anual que no exceda los 50 millones de euros (Comisión Europea, 2016).

## Tabla número 2

Clasificación de pymes en Europa

<b>Categoría de empresa</b>	<b>Efectivo: Unidades de trabajo anual</b>	<b>Volumen de negocios anual</b>	<b>Balance general anual (Menor o igual a)</b>
		<b>(Menor o igual a)</b>	
<b>Mediana</b>	< 250	50 millones EUR	43 millones EUR
<b>Pequeña</b>	< 50	10 millones EUR	10 millones EUR

Fuente: (Comisión Europea, 2016).

El establecimiento de criterios de categorización permite el establecimiento de cimientos de análisis y estudios que pueden ser traducidos en acciones y estrategias públicas o de las mismas empresas para solventar problemas relacionados con la innovación, la tecnología, la productividad, los *recursos humanos*, la gestión, entre otros (González & Becerra, 2021). En América Latina, la clasificación de las empresas varía de acuerdo con el país, pero en términos generales y llevando a cabo una clasificación basada en organismos latinoamericanos de comercio como la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y el Mercado Común del Sur (Mercosur) las MiPymes se pueden

clasificación en el primero de los casos sin delimitar el sector y en el caso de la clasificación del Mercosur en dos sectores: industrial, y comercio y servicios. Esta clasificación no estandarizada aplicable solo para la MiPymes se describirá en la tabla número 3.

### Tabla número 3

Clasificación de MiPymes de acuerdo con el CAN y el Mercosur.

<b>Organismo</b>	<b>Sector</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Número de trabajadores</b>	<b>Valor de activos</b>	<b>Volumen de ventas</b>
<b>Comunidad Andina de Naciones (CAN) Pequeña</b>	Todos	Micro	Hasta 9	Hasta \$100 000	< \$100 000
		Pequeña	10 a 49	\$100 001 - \$750 000	\$100 001 - \$1 000 000
		Mediana	50 a 199	-	\$1 000 001 - \$5 000 000
<b>Mercado Común del Sur (Mercosur)</b>	Industria	Micro	Hasta 20	-	Hasta \$400 000
		Pequeña	21 a 100	-	\$400 001 - \$3 500 000
		Mediana	101 a 300	-	\$3 500 001 - \$20 000 000
	Comercio y servicios	Micro	Hasta 5	-	Hasta \$200 000
		Pequeña	6 a 30	-	\$200 000 - \$1 500 000
		Mediana	31 a 80	-	\$1 500 000 - \$7 000 000

Fuente: (Molina & Sánchez, 2016).

Esta clasificación también toma en cuenta aspectos generales como el número de colaboradores y el volumen de ventas, que, a comparación de la clasificación de la UE varía ante la diferencia geográfica, considerando también el valor de los activos y el sector al que pertenecen. Considerando exclusivamente el criterio de empleo, se puede obtener otra clasificación por parte de los autores González & Becerra quienes tras una exhaustiva investigación de las diferentes clasificaciones empleadas en cada país perteneciente a la región hicieron una integración de cada una en una sola a punto de comparación entre zonas expresando gráficamente las diferencias en cuanto al número de trabajadores por tipo de empresa. En la tabla número 4 se muestra dicha clasificación.



**Tabla número 4**

Clasificación de empresas por criterio de empleo en América Latina

País	Sector	Tipo de empresa			
		Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Argentina	-	1 a 9	10 a 49	50 a 200	201 y más
Brasil	-	1 a 9	10 a 49	50 a 249	250 y más
Chile	-	1 a 9	10 a 49	50 a 199	200 y más
Colombia	-	1 a 10	11 a 50	51 a 200	201 y más
México	Industrial	1 a 10	11 a 50	51 a 250	251 y más
	Servicios		11 a 50	51 a 100	101 y más
	Comercio		11 a 50	31 a 100	101 y más
Centroamérica	-				
Belice	-	1 a 4	5 a 19	20 a 50	51 y más
Costa Rica	-	1 a 10	11 a 35	36 a 100	101 y más
El Salvador	-	1 a 10	11 a 50	51 a 100	101 y más
Guatemala	-	1 a 10	11 a 25	26 a 60	61 y más
Honduras	-	1 a 10	11 a 50	51 a 150	151 y más
Nicaragua	-	1 a 5	6 a 30	31 a 100	101 y más

Fuente: (González &amp; Becerra, 2021).

En todo caso, la mayoría de los países comparte un número similar de empleados para cada empresa, sin embargo; todos tienen criterios diferentes. Un caso especial es el de México quien a diferencia del resto de países latinoamericanos subclasifica a las empresas con base al sector al que pertenecen, habiendo una leve variación de personal en los sectores comercial y de servicios

ante el industrial, y por supuesto, presenta una clasificación particular ante los demás en la comparación mostrada.

Siguiendo este contexto, en México la clasificación comprende cuatro criterios que no solo estratifican a la empresa por el número de trabajadores o las ventas, sino también por el tope máximo combinado que valora la fuerza laboral y las ventas anuales, y el sector al que pertenece, haciendo alusión al comercial, de servicios e industrial. A continuación, en la tabla número 5 se presenta la estratificación publicada por la Secretaría de Economía en el Diario Oficial de la Federación (DOF) bajo la cual se catalogan las micro, pequeñas y medianas empresas, en específico para lo determinado en el artículo 3, fracción III, de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Cámara de Diputados, 2023).

### **Tabla número 5**

Estratificación de las empresas en México

<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de número de trabajadores</b>	<b>Rango de monto de ventas anuales (mdp)</b>	<b>Tope máximo combinado</b>
<b>Micro</b>	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
<b>Pequeña</b>	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
<b>Mediana</b>	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	hasta \$250	

Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250
-----------	--------------------	-------------------------------	-----

Nota: Tope Máximo Combinado = (trabajadores) X 10% + (ventas anuales) X 90%. Mdp (millones de pesos).

Fuente: (Cámara de Diputados, 2023) elaboración propia.

La estratificación publicada en el DOF tiene validez en toda la república mexicana por lo que en Puebla al igual que en el resto de los estados, las pequeñas empresas son aquellas cuya fuerza laboral en número se encuentra dentro de un rango desde 11 hasta 30 en el caso de las comerciales, y de 11 hasta 50 en el resto de los sectores, finalmente, en el caso de las medianas estas van desde los 31 empleados en el comercio y los 51 en los servicios y la industria, hasta los 100 o 250 colaboradores.

Posteriormente se presentó una estratificación más específica de las empresas cuyos aspectos generales fueron desarrollados con base a los denominados censos económicos estableciendo un marco de referencia en cada sector y subsector, así como una distribución territorial de los establecimientos y demás indicadores económicos. Cabe resaltar que, pese a que el acuerdo de estratificación sigue vigente, a continuación, en la tabla número 6 se presenta una estratificación más específica en cuanto a las MiPymes con una actualización más reciente.

### **Tabla número 6**

Estratificación por Número de Trabajadores

<b>Tamaño/Sector</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
<b>Micro</b>	0-10	0-10	0-10
<b>Pequeña</b>	11-50	11-30	11-50
<b>Mediana</b>	51-250	31-100	51-100

Fuente: (Cámara de Diputados, 2023).

De acuerdo con el artículo tercero de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en apartado número 3 se indica la estratificación establecida por la secretaría dentro de la cual se incluyen además productores de los sectores agrícola, ganadero, forestal, pesquero, acuicultor, minería, artesanal y de bienes culturales.

#### **1.3.4. Importancia de las pymes**

El aporte económico a través de la contribución al producto interno bruto y el empleo han hecho que las pymes en la actualidad sean consideradas como la columna vertebral de la economía en cada país del mundo cuya existencia se ha presentado. Esto sumado al papel que representan como actores clave para el crecimiento económico ante su gran habilidad para abrirse paso en mercados, y el acceso a nuevas tecnologías y capital humano. En el mundo globalizado, las pymes son de suma importancia para el mejoramiento de la calidad de vida de la población ante la disminución de la tasa de desempleo y su labor como factor para combatir la pobreza al propiciar el desarrollo de las regiones.

Tan solo en América Latina estas son pieza clave para la producción total en la región ante la exportación que muchas de ellas realizan, de acuerdo con la CEPAL un porcentaje reducido de pymes son quienes exportan, aportando un valor de exportación de entre el 4 al 7%, un 45% en destinos y un 56% en productos, y una margen de empleo de alrededor el 20%, exportando productos varios en mayor porcentaje productos de media y alta tecnología (13,4%) (CEPAL, 2019). El valor de exportación junto con el empleo y el PIB son criterios en donde se puede describir mediante cifras la importancia de las pequeñas y medianas empresas en la economía y en la sociedad ante el mejoramiento de la calidad de vida de la población ante el aumento de poder

adquisitivo. En la tabla número 7 se expresan las variables que hacen de las pymes en América Latina y en la Unión Europea factores clave de crecimiento.

**Tabla número 7**

Importancia económica de las pymes

Variable	Pymes	
	América Latina	Unión Europea
No. De Empresas	11.1	6.9
Empleo	34	39.6
PIB	21.4	36.2
Exportaciones	7.7	34.5

Fuente: (González & Becerra, 2021).

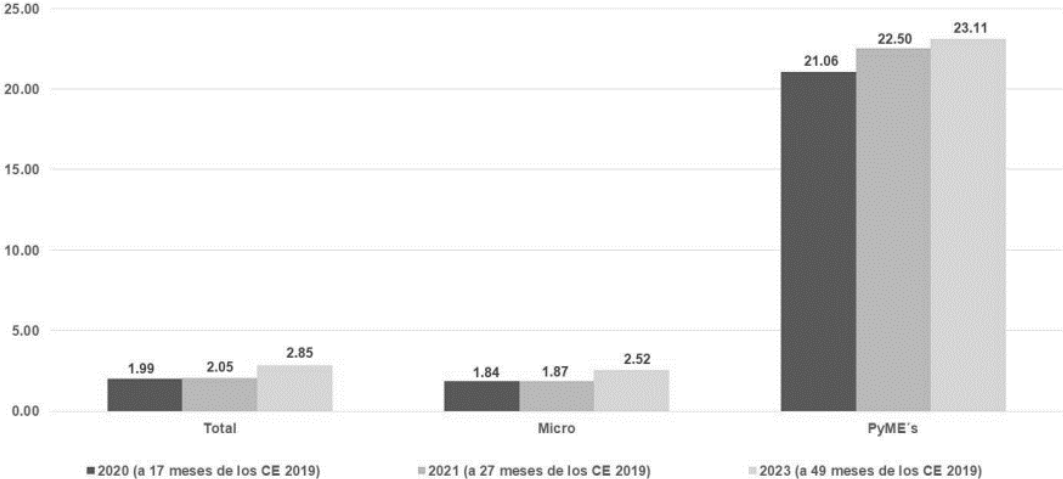
De acuerdo con González y Becerra la participación de las pymes en la estructura empresarial de la economía en los países está presente en el número total de empresas existentes de esta categoría, su aportación al PIB y el empleo, así como a las exportaciones. En el caso de la aportación al PIB, las pymes de la Unión Europea presentan una participación mayor que en América Latina; además, a pesar de que América Latina cuenta con un mayor número de empresas, su valor de exportación es sumamente bajo a comparación de la Unión Europea que rebasa el porcentaje en más 400%. La supremacía que se expresa en las cifras obtenidas de las exportaciones demuestra que Europa lidera las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas, siendo esta una de las principales diferencias entre dichas zonas, así como entre los países pertenecientes a las mismas.

Dos rubros principales que denotan de nueva cuenta la importancia de las pymes para la economía mexicana son el porcentaje de personal ocupado y el promedio en los nacimientos a

nivel nacional. Cabe resaltar que uno depende del otro debido a que gracias al incremento en la aparición de más unidades económicas de este grupo es posible el aumento en las proporciones de personal ocupado. En la gráfica número 2, se muestra la cantidad de personal ocupado promedio a los nacimientos a nivel nacional mediante una comparación entre el tamaño de los establecimientos a lo largo del tiempo abarcando los años de 2020, 2021 y 2023. Esta información se obtuvo a través de los resultados del EDN en 2023 y actualizado mediante un comunicado de prensa en 2024 (INEGI, 2024).

### Gráfica número 2

Comparación de las empresas por tamaño, personal ocupado y nacimientos a nivel nacional



Fuente: (INEGI, 2024).

Como se observa en la gráfica número 2 es notable la diferencia en cuanto al crecimiento que las pymes han presentado desde 2020 hasta la actualidad, contando con cifras que superan por mucho al resto de empresas y que, además, sigue denotando un aumento constante y de más de un punto porcentual cada año.

En México, las pymes han contribuido en las dos últimas décadas al desarrollo de la economía del país ante el fomento y la generación de empleos, esto a través de las exportaciones a pesar de que estas sean en menor proporción que demás países, siendo del 35% en los servicios y del 8% en la industria manufacturera, sin embargo; son importantes para el valor añadido y en especial, para la creación de empleos en el país (Iacovone, Muñoz, Olaberria, & Pereira, 2021).

### **1.3.5. Características de las pymes**

Una vez conocida la definición, clasificación e importancia de las pequeñas y medianas empresas resulta pertinente abordar las principales características que diferencian a esta clasificación de empresas de las llamadas microempresas y grandes empresas. Entre las características más relevantes se hacen mención las siguientes, producto de la concepción de varios autores citados, las cuales se describen a continuación.

Una de las principales características de las pymes resulta en su papel como entes generadores de empleos. En la OCDE, las pymes aportan alrededor del 60% de los empleos (OCDE, 2019), esto gracias a su constitución, la cual desde el punto de vista del número de empleados oscila de entre 11 a 250 trabajadores. Debido a que estas empresas son quienes predominan en el mercado globalizado su aporte al empleo es predominante y contribuye a la mejora de la cohesión social y la resiliencia económica, sin dejar aún lado el mejoramiento de la calidad de vida de la población en general.

La productividad y los salarios constituyen algunas otras características empresariales. En el caso de la estructura productiva, esta se mide a través del valor que se produce, en donde usualmente las grandes empresas son potencialmente más productivas respecto a las pymes y microempresas. Las pequeñas y medianas empresas no suelen obtener inversión extranjera por lo que este factor les impide aprovechar las ventajas del mercado global, siendo la razón del mínimo

valor de exportación que las pymes aportan al país. A su vez, el nivel de competitividad que presenta este sector es reducido debido a la falta de productividad que las mismas presentan, a diferencia de las grandes empresas, quienes invierten en innovación y en la creación de conocimiento, posicionándolas como las pioneras en la competitividad global.

Se hace referencia a una reacción en cadena que ocasiona que las pequeñas y medianas empresas presenten dificultades para competir en el mercado debido al grado de competitividad que las grandes empresas han impuesto por medio de su capacidad de producción y exportación. Restringiendo la capacidad financiera ante la innovación limitando a su vez la productividad de las empresas de menor tamaño (González & Becerra, 2021). Siguiendo la secuencia al haber una baja productividad y competitividad, los salarios, en consecuencia, son menores. De acuerdo con la OCDE en “Perspectivas 2019 sobre pymes y empresariado”, las pymes que pertenecen a países que integran tal organización suelen pagar a sus empleados 20% menos que las grandes empresas (OCDE, 2019).

Las pymes son en su mayoría empresas familiares, esto debido a que muchas de ellas son creadas y constituidas por un grupo familiar, quien a su vez se encarga de la administración del negocio. De acuerdo con Farinelli alrededor del 70% de las empresas son familiares, siendo un 85% perteneciente a establecimientos pequeños y un 50% a medianas empresas (Farinelli, 2014). La tendencia de las empresas familiares resalta por la visión familiar del desarrollo de un negocio para el sostenimiento de esta, dejando a los sucesores como futuros administradores de la empresa. Cabe resalta que la propia empresa familiar alberga dentro de si sus propias características, las cuales no se expondrán con el fin de mantener el enfoque de las pequeñas y medianas empresas.

En cuanto a la permanencia en el tiempo de las pymes, en general los negocios de acuerdo con cifras del INEGI tienen una esperanza de vida de 7.8 años. A través de una comparación y



análisis de las cifras obtenidas del INEGI durante el periodo comprendido de 2014 a 2021. Se obtuvieron resultados en donde se estimaba que de 10 establecimientos 4 cerraron. Asimismo, la esperanza de vida de los establecimientos en México en cuanto al sector al que pertenecen, varía del industrial, que es el de mayor duración con 9.7 años, el comercial en 6.9 y el de servicios en 8.0 años (INEGI, 2019). Por otra parte, en 2019 la probabilidad de muerte de una empresa en el país en el primer año es del 52% y la probabilidad de desaparecer antes del quinto año es del 68% (INEGI, 2019). En 2021, alrededor del 33% las pequeñas y medianas empresas viven únicamente 21 años o más (INEGI, 2023) siendo estos indicadores no solo de la supervivencia de las pymes sino también de factores que condicionan su desarrollo en especial para el financiamiento debido a que este criterio es considerado por parte de las instituciones financieras para el otorgamiento de apoyos a pymes.

La innovación es otra de las características de las pymes, que a su vez la diferencia de las microempresas, en su caso las pequeñas y medianas empresas emplean procesos innovativos, como medida de adaptación de los conocimientos genéricos en específicos, esto a través de capacitación y procesos de aprendizaje, se dice que las pymes gracias a su flexibilidad y su característica estructura organizacional tiene la capacidad de innovación en entornos turbulentos (Ibarra, Demuner, & Hernández, 2021). Sin embargo, un gran número de pymes aún no hacen de la innovación un elemento imprescindible dentro de su gestión ante la falta de capacitación, el cual a su vez es uno de los principales problemas que presentan las mismas.

Otras características corresponden al estilo de gestión, la administración centralizada, la localización, y el mercado, como el caso de las exportaciones y su participación en los mercados internacionales. Estas y muchas características hacen de las pymes un sector empresarial de suma

importancia a nivel global debido a su participación económica, siendo estos criterios los principales potenciadores de la supervivencia y el desarrollo de estos negocios.

### **1.3.6. Pymes comerciales**

Las pequeñas y medianas empresas en México se subclasifican por sector, pudiendo ser industriales, comerciales y de servicios. En el sector comercial, el cual se pretende abordar a lo largo de la presente investigación, de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) incluye dos subclasificaciones: el comercio al por menor y al por mayor (SCIAN, 2023).

El comercio al por mayor hace referencia a aquellas unidades económicas cuyo giro se dirige a la compraventa de bienes, pudiendo ser de capital, materias primas y suministros, los cuales no se transforman durante el proceso y son empleados en la producción. Existen tres criterios que determinan si una empresa pertenece a este sector, el primero es el tipo del bien que comercializa, el segundo el tipo de cliente al que ofrece los bienes y finalmente, la forma de comercializar. Su característica principal es que el comercio se realiza en grandes volúmenes, que usualmente no son de consumo privado, sino que a su vez son vendidos por otros establecimientos de forma unitaria. Algunos tipos de establecimientos que pertenecen a este subsector son el comercio al por mayor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco, comercial al por mayor de productos textiles y calzado, entre otros.

Por otra parte, el comercio al por menor comprende al igual que el anterior, la compraventa de bienes, pero que en este caso son empleados para uso personal o del hogar, ofreciendo gran variedad de productos que a su vez permiten la subclasificación de estos establecimientos con base al bien que ofrecen y el método que emplean. El comercio al por menor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco, comercio al por menor en tiendas de autoservicio y departamentales, entre

otros son ejemplos de la subclasificación que establece el SCIAN dentro del subsector del comercio al por menor.

En la tabla número 8 se especifica cada una de las subclasificaciones descritas en el directorio nacional de Unidades Económicas (DENUE), la cual es una plataforma interactiva que se emplea para obtener cifras de entidades por tamaño, sector y ubicación, albergando un gran registro de actividades económicas. A continuación, se presentan únicamente las pertenecientes al sector comercial:

**Tabla número 8**

Subclasificación del Sector Comercial.

<b>Sector</b>	<b>Subclasificación</b>	<b>Actividad económica</b>
<b>Comercial</b>	Comercio al por mayor	<p>Abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco.</p> <p>Productos textiles y calzado.</p> <p>Productos farmacéuticos, de perfumería, artículos para el esparcimiento, electrodomésticos menores y aparatos de línea blanca.</p> <p>Materias primas agropecuarias y forestales, para la industria, y materiales de desecho.</p> <p>Maquinaria, equipo y mobiliario para actividades agropecuarias, industriales, de servicios y comerciales, y de otra maquinaria y equipo de uso general.</p> <p>Camiones y de partes y refacciones nuevas para automóviles, camionetas y camiones.</p>

---

Intermediación de comercio al por mayor.

---

Comercio al por menor	Abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco. Tiendas de autoservicio y departamentales. Productos textiles, bisutería, accesorios de vestir y calzado. Artículos para el cuidado de la salud. Artículos de papelería, para el esparcimiento y otros artículos de uso personal. Enseres domésticos, computadoras, artículos para la decoración de interiores y artículos usados. Artículos de ferretería, tlapalería y vidrios. Vehículos de motor, refacciones, combustibles y lubricantes. Exclusivamente a través de internet, y catálogos impresos, televisión y similares.
-----------------------	--

---

Fuente: (DENUE, 2022).

Con base a las cifras registradas en el DENUE-INEGI, en México existen 2 384 450 establecimientos comerciales, los cuales representan el 46.8% del total de empresas existentes en el país. Otorgando empleo a un alrededor de 7 481 987 personas, con un 53.0% en su mayoría hombres. De estas empresas en funcionamiento se obtuvieron durante 2018 5 567 701 millones de pesos, de igual manera en cuanto al tipo de establecimiento más abundante se encuentran las tiendas de abarrotes y alimentos (41.3%) que emplean a 23.6% de la fuerza laboral (INEGI, 2019). Llevando a cabo un análisis más particular de este tipo de empresas dentro del área de estudio perteneciente al centro histórico de la ciudad de Puebla con un enfoque cuantitativo se puede

afirmar de acuerdo con cifras del INEGI (2021) que la relevancia económica del epicentro de la ciudad está caracterizada por su especialización económica en el sector terciario, según cifras obtenidas a través de la plataforma Oficina Virtual de Información Económica (OVIE) del estado de Puebla tras su última actualización el centro histórico cuenta con un total de 6,630 unidades económicas, que desprenden un total de 24,039 empleos. La composición de unidades económicas por sector se distribuye en un (57%) al comercio, (4%) a la industria y un (39%) al sector de servicios., del total de empresas se estima que un (85%) de estas unidades cuentan con menos de 5 personas laborando. En cuanto al sector comercial, la mayor parte de las unidades económicas se refieren al comercio al por menor en un (91.15%), cifras que de acuerdo con el IMPLAN (IMPLAN, 2021) llegan a ser superiores incluso que las obtenidas en localidades ubicadas en los alrededores de la entidad como Ocoyucan, San Andrés Cholula y Amozoc, por mencionar algunos.

En conclusión, en México las pymes representan el motor de la economía nacional gracias a su aportación al producto interno bruto y al empleo, asimismo, gracias a su prevalencia y crecimiento con el paso de los años, se han convertido en fuentes de oportunidades en su diferentes sectores; la evolución de las tendencias económicas y laborales fue uno de los principales desencadenantes del surgimiento de nuevas unidades económicas cuya constitución fuera sencilla en cuanto a su estructura financiera y de trabajo, dando paso a la creación de pequeñas y medianas empresas denominadas pymes, las cuales presentaron un aumento considerable con el paso de los años tomando cada vez mayor presencia en la economía y los diferentes sectores en donde las grandes empresas aún eran dominantes. Tras la formalización de la definición de la constitución de las pymes fue posible la estratificación de las unidades económicas en el país, caracterizando a las pequeñas empresas por poseer menos de 250 colaboradores y contar con un monto de ventas anuales de hasta 250 millones de pesos. En la actualidad, los papeles se han invertido, siendo las

pymes, las empresas con mayor presencia en el mercado, tan solo en Puebla estas de igual manera que a nivel nacional constituyen el porcentaje mayoritario de las unidades económicas en el estado, a diferencia que prevalecen en el sector comercial por encima del de servicios y el industrial. Tal es el caso de su posicionamiento en zonas estratégicas como lo es el centro histórico de la ciudad de Puebla, el cual representa la zona de estudio bajo la cual se desarrolla la presente investigación.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

En este segundo capítulo se pretende abordar temas relacionados con la inserción laboral, la inserción de personas mayores, las competencias profesionales y el desempeño organizacional, los cuales permitirán ahondar más en el tema de investigación con relación a la inserción laboral de personas mayores bajo complementación del capítulo anterior en donde se llevó a cabo el análisis del contexto de las unidades de estudio haciendo referencia a aspectos locales dentro de los cuales se desarrollan las mismas. A partir del estudio de la teoría se podrán establecer las pautas para el desarrollo del modelo de investigación para la posterior implementación de la metodología para la obtención de las conclusiones generales de la investigación.

### **2.1. Inserción laboral**

La inserción laboral comprende la integración de personas a puestos de trabajo con base a ciertos criterios que determinan la acepción, demanda u oferta de los participantes en el mercado laboral por parte de las empresas ante sus cambiantes necesidades actuales. El concepto en la actualidad representa una serie de teorías y perspectivas que abarcan aspectos sociales, personales y económicos, haciendo que la concepción de la definición por parte de autores sea variada y abarque ámbitos centrados a jóvenes egresados, personas mayores y su conceptualización general sin especificar un grupo de empleados con características específicas. La inserción laboral consiste en una etapa del desarrollo personal y profesional del individuo ante su paso de la dependencia económica a la vida adulta y su posterior incorporación a la actividad económica. Conceptos como estos se pretenden abordar en el presente apartado como revisión teórica del concepto ante su importancia como unidad de estudio.



### **2.1.1. Antecedentes de la Inserción Laboral**

En cuanto a los antecedentes de la inserción laboral se hace referencia al conjunto de factores sociales, económicos, personales e históricos que influyen en el proceso de acceso al trabajo desde la inducción hasta la vida activa. A su vez, se señala la importancia del sujeto como unidad de trabajo al poseer un conjunto de habilidades, competencias y un grado específico de profesionalización que a su vez le permiten formar parte del mercado laboral y competir por un puesto de trabajo ante las constantes adversidades producto de la globalización.

El concepto de inserción laboral surge de la necesidad de la obtención de mano de obra actualmente conocida como capital humano para cubrir puestos laborales como engranaje para el adecuado funcionamiento de una empresa u organización, cada individuo aporta y contribuye a que el sistema económico pueda fluir ante la demanda y oferta laboral y productiva. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la inserción laboral constituye un “ámbito de desarrollo interpersonal que facilita los contactos y la incorporación a redes, a la vez que permite participar en acciones colectivas” (OIT, 2007). La inserción ha presentado grandes cambios producto de los fenómenos globales que han dado paso a rupturas históricas en muchos países. En cuanto al surgimiento del concepto desde el ámbito histórico se asocian dos ejes, las normas sociales y las categorías de la acción pública, que según (Verdier & Vultur, 2018), nacen a través del concepto de inserción laboral desarrollado en Francia resultado de dos matrices, la primera de ellas comprende la concepción del concepto de inserción el cual así como en la actualidad, abarcó un campo más amplio que el centrado a los jóvenes, desarrollado en los años 60's, aquí el concepto de inserción laboral se aplicó en forma mayoritaria a un sector poblacional desfavorecido ante el acceso al empleo, cuyas características comprendían el sexo, el nivel de formación o cualificación, discapacidad, estatus de inmigración, entre otros. La segunda matriz dio a luz el concepto de

inserción laboral como uno solo, dando paso al plan de asegurar la adecuación de la formación laboral como medida para solventar las necesidades ocasionadas ante el fuerte crecimiento económico de las empresas durante el periodo de Trente Glorieuses<sup>3</sup> (Verdier & Vultur, 2018).

Dados sus inicios, el concepto se globalizó y fue analizado desde una perspectiva multicultural, dando como resultados estudios y teorías que se han ido actualizando en la llamada sociedad de la información participativa ante el amplio uso y libre acceso de la tecnología de la información y las comunicaciones, aumentando el empleo del concepto a través de medios tecnológicos entre ellos sociedad telemática o aldea global ocasionando cambios en la concepción de la inserción laboral ante las nuevas necesidades de las empresas, nuevas profesiones y la tecnología (Olmos, Luque , López, & Mohamed, 2021).

En sí el tema de la inserción laboral surge de un contexto histórico que se remonta a la matriz del Estado social a la francesa orientada al favorecimiento del acceso al empleo, en un inicio de las personas con discapacidad y ampliado en la actualidad con un mayor enfoque en la inserción laboral de los jóvenes, desarrollando el concepto dentro de un contexto social y altamente relacionado con las políticas públicas para facilitar el acceso al mercado laboral (Verdier & Vultur, 2018). La inserción laboral a pesar de su transformación a lo largo del tiempo sigue siendo un factor decisivo en su calidad de pauta cultural y como aspiración individual dando paso a la necesidad de su estudio para su mejora, fomentando tendencias para que sea más productividad y equitativa con las nuevas generaciones. Por ende, el concepto de inserción laboral desprende una definición adecuada al tiempo de cada autor sirviendo de base para el entendimiento de lo que

---

<sup>3</sup> Trente Glorieuses: edad de oro del capitalismo francés que se desarrolló durante el periodo de 1945 a 1975 (Fourastié, 1998).

representaba este en cada época a lo largo del tiempo hasta la actualidad. A continuación, se presentará una gran variedad de definiciones para una mayor comprensión del concepto.

### **2.1.2. Definición de Inserción Laboral**

En el siguiente apartado se pretende abordar la delimitación conceptual sobre inserción laboral, un concepto que dista de muchos estudios y teorías desarrolladas a lo largo de los años, las cuales han ido cambiando a su vez la concepción del tema como tal, en la actualidad la inserción laboral potencia dentro de sus funciones en un sector principal, en la educación superior y la formación al servicio de la sociedad, al formar a los estudiantes personal y profesionalmente para su acceso al mundo laboral por medio de su cualificación profesional y el desarrollo de competencias que les permitan disponer de mejores oportunidades laborales en su futuro (García & Cárdenas, 2018).

En cuanto a la definición del concepto, Bourdon & Cleaver (2000) señalan que este aún está lejos de “ser el objeto de una teorización coherente, ampliamente aceptada” (pág. 677) a pesar de que ha sido ampliamente estudiado. Sin embargo, autores como García, Durán, Parra & Martínez (2018) han dado a conocer su propia definición sobre este, indicando que la inserción laboral “es la etapa cuando un individuo potencializa y demuestra sus aptitudes como estrategia para la obtención de un trabajo” (pág. 40). Por otra parte, Bisquerra (citado en Salgado et al, 2020) fundamenta que la inserción laboral es un “proceso integral en el que intervienen distintos factores para su realización, como pueden ser las características que presentan las personas y las oportunidades que ofrece el mercado laboral, originándose un encuentro entre la empleabilidad y la ocupación” (pág. 3).

Según García y Gutiérrez la inserción laboral es “un término utilizado habitualmente para referirse al proceso de incorporación a la actividad económica de los individuos” (pág. 269). Este proceso involucra a la mayoría de la población, especialmente a quienes trascienden de una etapa

de formación profesional durante su juventud hacia su integración en el mercado de trabajo en su edad adulta. Sin embargo, este término no se puede limitar a un periodo determinado en cuanto a la edad del individuo, debido a que el enfoque de este no está referido a la simple descripción del periodo que data de la decisión del acceso a la vida activa al primer empleo, sino que se encuentra orientado a la realización de un proyecto, siendo la inserción un proceso y no un acontecimiento cuasi-instantáneo (Fournet et al. en Echeverría, 1997).

Dentro de este contexto, la inserción laboral no es más que un proceso de desarrollo personal que se encuentra relacionado con la formación de la propia identidad personal y profesional del individuo, y se puede definir según Fournet et al. (1993), citado en Echeverría (1997:87) como:

“La entrada en la vida activa (marca el cambio de utilización del tiempo por parte del individuo) y la definición correlativa de un proyecto de vida (entendido como un conjunto de actos racionales, finalizados y ordenados en unos plazos). Este proyecto de vida engloba el proyecto profesional, la profesión a ejercer que contribuya al desarrollo completo de la persona (Fournet et al. en Echeverría, 1997)”.

Como es visible, la mayoría de los autores comparten la idea de que la inserción laboral es un proceso de transición de la vida dependiente a la independiente en términos de desarrollo personal y profesional. Así, el objetivo fundamental se establece como el acceso al mercado laboral a través de la consecución de su propio proyecto profesional orientado a la búsqueda de satisfacción personal desarrollando durante cada etapa competencias y alternativas formativas y procesionales necesarias y acordes a su potencial en pro de la competitividad laboral.

Cabe considerar, por otra parte, que la creación de un proyecto de vida resulta complicada para muchos, o a su vez tiende a presentar cambios graduales durante su desarrollo debido a la etapa de vida del individuo que puede representar una situación de exclusión social o a su vez, el riesgo de padecerla, así como a dificultades relacionadas con desventajas sociales o personales que pueden condicionar su inserción o reinserción al mundo laboral.

### **2.1.3. Importancia de la Inserción Laboral**

La inserción laboral está altamente relacionada con la vinculación de la universidad y el tránsito a la vida laboral, en donde posterior a que el individuo reciba educación universitaria y se forme de manera permanente después de este nivel educativo para buscar un empleo deberá insertarse en el mercado laboral para finalmente tener una formación permanente en una etapa post-laboral (Quiles, 2021). Esto amerita el desarrollo del proceso en un contexto plural y multicultural, que integra competencias adquiridas de desarrollo social y laboral, no únicamente universitarias. Se trata no solo de conseguir un empleo sino de poseer una cierta permanencia o estabilidad en la ocupación obtenida con una clara incidencia en el desarrollo personal. Siendo este último factor, uno de los principales aspectos que declaran la importancia de este concepto en la vida de los individuos que buscan ser laboralmente activos. Esto conlleva una estrecha relación con la vida de las personas, su autonomía personal y social, ante la integración y la participación en la comunidad también en términos económicos.

Por supuesto que este fenómeno comprende ciertas características que hacen que ciertas organizaciones internacionales pongan su plena atención en el reordenamiento de los factores que convergen dentro de sí, de acuerdo con la CEPAL (2006), la inserción laboral está estrechamente asociada con la protección social, la cual consiste en un sistema basado en dos pilares fundamentales: el pleno empleo y la solidaridad sistémica. El pleno empleo va dirigido a brindar

protección a los trabajadores y a sus familias a través del acceso a un empleo estable que les brinde protección no solo ante accidentes o incapacidades sino también para enfrentar riesgos de vejez y desempleo.

Quienes presentan exclusión social de cualquier tipo y tienen dificultades para postularse a una ocupación fija están respaldados por la solidaridad sistémica, la cual a su vez es respaldada por instituciones especializadas en la protección social. Este sistema tiene sus bases en la mayoría de los países europeos, sin embargo, la globalización y los cambios económicos y sociales han hecho que todos los países sean vulnerables al desempleo y al aumento del número de desocupados. Estos desequilibrios han dado paso a reformas que en la actualidad se enfocan en disminuir el grado de vulnerabilidad al desempleo y a la inestabilidad ocupacional.

Factores como la ocupación y la empleabilidad son dos términos fundamentales que destacan de la inserción laboral, el primero hace referencia a la manera en que se brinda una posibilidad de inserción al postulante de acuerdo con las condiciones y oportunidades del mundo laboral, mientras que la segunda se trata de las competencias y habilidades de cada persona que busca una vacante de empleo. Reconocer estos tres términos amplían la visión del rango de amplitud que abarca de manera principal, la inserción laboral, debido a que incluye aspectos relacionados con el contexto interno y externo del individuo, es decir, los cambios en el mercado de trabajo y las características de la persona para afrontar tales cambios y convertirse en un candidato para su contratación ante un puesto.

Las diferentes dificultades que representa la inserción laboral de los jóvenes, adultos e inclusive el grupo de las personas de la tercera edad, afecta tanto al desarrollo socioeconómico en general como al propio individuo, al ser un ámbito de desarrollo interpersonal que “facilita los contactos y la incorporación a redes, a la vez que permite participar en acciones colectivas”

(Weller, 2007), es así como ante el cambio de las condiciones económicas y laborales las oportunidades a estos grupos de la población no han sido favorables.

Es fundamental proveer las herramientas necesarias para eliminar las restricciones a las posibilidades de una inserción laboral, atender los problemas relacionados tanto con la precariedad de las ofertas laborales ante el ajuste a las características de la demanda, así como la demanda en sí misma (Weller, 2007) con el fin de aumentar la calidad y erradicar la precariedad en la inserción.

#### **2.1.4. Tipos de Inserción Laboral**

La inserción laboral puede ser categorizada con base a factores relacionados con el grupo poblacional que puede ser objeto de estudio para cada autor en específico, especificando la rama, profesión, la ubicación o zona geográfica, entre otras características más. Pudiendo ser inserción de menores y jóvenes, de personas desempleadas mayores de 45 años, mujeres, personas con discapacidad, personas inmigrantes, personas en situación de riesgo social o exclusión, entre otros.

Alguna de sus manifestaciones para una clasificación de los tipos de inserción laboral surge también en torno al área productiva, que puede clasificarse en tres rubros principales: de servicios, comercial y de producción. Cabe resaltar que el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) constituye un marco que refleja la estructura de la economía mexicana el cual establece una estructura jerárquica que abarca los sectores principales, es decir, el sector primario, secundario y terciario; bajo el cual se obtienen las estadísticas relacionadas con las unidades económicas, en México. Esta clasificación de las unidades económicas también constituye una forma de distinguir el tipo de inserción laboral al ser específica para cada uno de los rubros, pudiendo abarcar a varios integrantes de los diferentes grupos poblacionales mencionados con anterioridad.

Si bien es cierto, la empleabilidad y la ocupación son dos factores que guardan una estrecha relación con la inserción laboral, por lo que estos a su vez también la condicionan e inciden en ella directa e indirectamente, determinando las causas por las que un individuo puede estar en el proceso de inserción al mundo laboral. Factores como la importancia que se le concede al trabajo, el interés por trabajar y buscar empleo, el autoestima personal y profesional, la madurez ocupacional, las competencias, la formación, la experiencia laboral y demás aspectos sociales son desencadenantes de la empleabilidad, mientras que la ocupación desprende aspectos enfocados al ambiente externo del individuo, como las condiciones del mercado laboral, la coyuntura económica, la oferta y la demanda del empleo, las políticas laborales, edad, género, nacionalidad y demás cambios demográficos. Estos elementos son clave en el proceso de inserción, y por supuesto, de ellos depende a su vez el tipo de inserción que cada persona tendrá durante su desarrollo (García, Durán, Parra & Martínez, 2018).

### **2.1.5. Inserción laboral de personas mayores**

El envejecimiento de la población constituye uno de los principales desafíos globales que experimenta la población mundial en la actualidad, el aumento en el número de personas mayores se ha convertido, de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en “una de las transformaciones sociales más significativas del siglo XXI, con consecuencias para casi todos los sectores de la sociedad, entre ellos, el mercado laboral y financiero” (ONU, 2019).

La inserción laboral de personas mayores es un tema que ha presentado un auge sin precedentes en la última década, factores como el envejecimiento de la economía, el aprovechamiento de las competencias profesionales y las políticas contra la desigualdad laboral han hecho que la búsqueda por la integración de personas mayores al mercado laboral sea cada vez mayor.



En la actualidad, existen gran número de estudios que pretenden analizar las tendencias de la inserción laboral de personas mayores, tal es el caso del informe “Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe”, el cual constituye una de las principales publicaciones hechas por organismos internacionales reconocidos como: la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT); quienes han enfocado sus investigaciones hacia la inserción laboral de las personas mayores, abarcando aspectos como la evolución de los mercados laborales en América Latina y el Caribe, así como las necesidades y opciones de la inserción laboral de este grupo poblacional.

Se plantea entonces que la inserción laboral de personas mayores corresponde a la participación laboral de personas dentro del mercado de trabajo, quienes se caracterizan por pertenecer al grupo etario de los 60 a 64 años o que en su caso ya han superado los 65 años para su aplicación en la mayoría de los países a nivel internacional. Su entrada o (re)inserción al mercado laboral se debe a un conjunto de causas que han influido considerablemente en el aumento de su participación en los mercados laborales entre países. Algunas de las principales, señaladas por la CEPAL son las siguientes (CEPAL, 2006):

- La falta de ingresos de las personas mayores. Ante a la debilidad de los sistemas de pensiones, el desempleo y la exclusión social ante la edad que presenta este grupo etario que han condicionado a este grupo de personas a la búsqueda de ingresos para su subsistencia, laborando incluso después de su edad legal de jubilación.
- Las tendencias de envejecimiento en los mercados laborales. Un tema de gran renombre hoy en día es el envejecimiento de la economía, que hace alusión al aumento considerable del número de personas mayores ante el mejoramiento de la esperanza de vida. También,

la extensión del periodo de jubilación y la actividad laboral han hecho de la escasez de oferta laboral una de sus principales consecuencias.

- Los mejores niveles de salud. Con relación a la esperanza de vida que ha extendido el periodo de actividad laboral en comparación con años anteriores en donde difícilmente la población podía gozar de una vida tan larga como en la actualidad.
- La evolución de la participación laboral de mujeres mayores en los mercados de trabajo. Hablando específicamente del grupo femenino ante la disminución de las desigualdades laborales incluso relacionadas con la edad, la baja autonomía económica y un grado mayor de esperanza de vida en comparación al de los hombres.

En este sentido se comprende que a través de la inserción laboral de personas mayores no solo se busca la autonomía económica del individuo, en cuestión a su supervivencia ante los cambios en las políticas de pensiones y el desempleo, sino también a su autonomía personal, en donde converge un proceso de humanización, que constituye un derecho humano que supera los estigmas y estereotipos negativos de la vejez (Abusleme, Arenas & Busquets, 2016).

Con respecto a las políticas dirigidas a los adultos mayores, estas claramente reflejan los retos que la sociedad ha experimentado actualmente, en su mayoría son políticas de protección social, que buscan mejorar la empleabilidad y los salarios al mismo tiempo que salvaguardar el bienestar de las personas de este grupo etario y a sus familias, debido a que también depende de la condición económica y la calidad del empleo de los miembros jóvenes de la sociedad cuyas familias depende, al acceder a un trabajo digno, a salud y vivienda. El papel de los jóvenes es fundamental para evitar la caída en la pobreza de las personas mayores (Paz, 2011).

Por ende, las tendencias laborales y sociales han orientado su atención en la inserción de personas mayores no solo como estrategia para solventar el envejecimiento económico, sino para

aprovechar a este grupo como elemento que contribuye al desarrollo por medio de sus habilidades (ONU, 2019) considerando también, sus competencias, conocimientos y por supuesto, experiencia en favor de la sociedad en todos sus sectores, especialmente el empresarial.

## **2.2. Competencias Profesionales**

Las competencias profesionales tienen gran cabida dentro del desarrollo del individuo a lo largo de su vida laboral, estas gracias a sus componentes y características permiten que la inserción de este sea más factible proporcionándole las herramientas para aumentar su competitividad y así tener mayores oportunidades dentro del mundo laboral. En el presente apartado se pretende abordar el concepto de competencias desde sus antecedentes hasta su evolución al tema de estudio de las competencias profesionales en la actualidad. Se mencionará sus características e importancia para analizar dicho concepto a profundidad.

### **2.2.1. Antecedentes del término competencia**

En primer lugar, las competencias profesionales radican de la plena existencia del concepto de competencias, las cuales presentan una clasificación que puede ir orientada al ámbito social, económico, personal o en este caso, laboral o profesional. Los antecedentes de este concepto no presentan una antigüedad amplia, sino que de acuerdo con autores (Prado, González & Jiménez, 2020) el concepto de competencia se acuñó a finales de la década de los 50 en los estados unidos, dentro del ámbito de las ciencias pedagógicas y a partir de 1957 se extendió a las artes refiriéndose a las capacidades y disposiciones para la interpretación y la actuación (Aguirre, 2005 citado por (Prado, González & Jiménez, 2020)). Partiendo de estas investigaciones que fueron las pioneras dentro del ámbito de las competencias también se encuentran los estudios desarrollados por el investigador David McClelland durante la misma década, quien junto con sus colaboradores estudiaron los motivos biológicos que daban razón a la conducta y a las competencias que

empleaban para alcanzarlos, como la necesidad de comida, sexo y más adelante, motivos como la necesidad de logro, amigos y poder; afirmando a su vez la probabilidad de generar competencia para llevar a cabo una actividad.

McClelland analizó a través de la implementación de pruebas de competencias, la capacidad de las personas para realizar actividades determinadas que presentaran un aumento de la competencia en el comportamiento relacionado con los resultados de la evaluación para así poder determinar un parámetro, y que, en el caso de una profesión, pudiera usarse como guía para la selección y el reclutamiento de personal.

Dentro de este contexto, el origen de las competencias profesionales tomó más relevancia a partir de los aportes de estos autores quienes a través de su visión propia del tema desencadenaron una expansión del término alrededor del mundo, de acuerdo con (Gómez, 2015) en el Reino Unido el término de competencia surgió dentro del ámbito de la evaluación, presentando un enfoque de competencias orientado al rendimiento; en el caso de Alemania se asoció con las definiciones profesionales y el proceso formativo. En otros países como Francia, Holanda y España la competencia surgió en primer término como una crítica a la pedagogía tradicional orientada a los conocimientos teóricos, es decir, se presentó dentro de una óptica de integración institucional y profesional al estar de igual manera enfocada en el fomento de formación en la empresa (Gómez, Las Competencias Profesionales, 2015).

En cuanto a la definición de competencias existe un gran número de estas, sin embargo, el término se encuentra vinculado al latín *competens*, *competentis* (Moliner, 1998 citando en Gómez 2005) que se refiere a “quien tiene una aptitud legal o autoridad para resolver cierto asunto, o también al que conoce, es experto o apto en cierta ciencia o material” (Gómez, 2005). A partir de esta base etimológica autores ha dado origen a un gran número de definiciones entorno al

significado de competencias, algunas de ellas interrelacionando aspectos personales y profesionales propios de los individuos y que a su vez determinan su comportamiento al momento de llevar a cabo una actividad. La definición de Ramos describe aspectos que se encuentran inherentes a esta característica individual y la señala como una medida de la actuación en el puesto de trabajo por lo que define a las competencias como:

“Características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta (Ramos, 2012)”.

Por otra parte, el estudio del presente concepto puede ser desempeñado mediante la aproximación del análisis por medio de tres enfoques, estos señalados por la OIT como la capacidad para ejecutar las tareas como primordial, el segundo en los atributos personales y finalmente, el tercero, dentro de una perspectiva holística que incluya los dos enfoques anteriormente mencionados (OIT, 2012). Siguiendo este mismo enfoque, el autor Pavié (2011) a través de sus amplias investigaciones y resaltando los conocimientos del investigador Leonard Mertens (1996) hace una recapitulación del análisis del concepto de competencia a través de cuatro enfoques que Mertens indicó a modo de referencia inicial al concepto de las competencias y cuyo enfoque general brinda un análisis más completo del verdadero significado que representa el mismo. El primer enfoque es el conductista, el cual señala que las competencias son atributos que son buscados por los empresarios de alto rendimiento en la actualidad debido a que son vistas como conductas que se asocian a tareas determinadas; el segundo enfoque es el funcionalista, el cual señala que la competencia es el “conjunto de habilidad y conocimientos que se aplican en el desempeño de una función ocupacional a partir de los requerimientos impuestos por el empleo y

se basa en el resultado del trabajo” (Pavié, 2011); el tercer enfoque es el constructivista, que basa la definición del concepto de acuerdo al contexto en donde las personas se desarrollan y ejecutan las tareas, haciendo referencia a la construcción propia del individuo por medio de estructuras de conocimiento desarrolladas por medio de la realización de acciones de carácter educativo y; finalmente, el cuarto enfoque denominado holístico, que establece la relación entre competente y la posesión de atributos necesarios para el desempeño de una función o actividad de manera correcta y apropiada, atributos como los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores. Este último enfoque conecta los anteriores y establece uno con atributos generales.

Estos atributos humanos inherentes al comportamiento del individuo dentro de su contexto social y laboral presentan una taxonomía que permite obtener una clasificación de los diferentes tipos de competencias que posee una persona, según Corominas existen las competencias específicas y las competencias genéricas, las primeras están relacionadas con la profesión y a menudo se vuelven obsoletas ante los cambios tecnológicos mientras que las genéricas tienden a ser más perdurables y flexibles a los cambios debido a que se han practicado a lo largo de la vida mediante el aprendizaje continuo (Corominas, 2001). Por otro lado, según Bisquerra y Pérez, también existen las competencias técnicas, competencias profesionales, competencias participativas, competencias personales, competencias básicas, competencias clave, competencias emocionales, competencias socioemocionales, entre otras (Bisquerra & Pérez, 2007).

Este conjunto de competencias forma parte del desempeño del individuo dentro de su ambiente social, personal y laboral. Dentro de este último el adecuado desarrollo de las actividades laborales dependerá en particular de las denominadas competencias profesionales, las cuales se encuentran enfocadas en la capacidad productiva que se mide de una persona en términos de desempeño dentro de un contexto de trabajo. Sin embargo, esta definición aporta solamente una

conceptualización generalizada del término de competencias profesionales debido a que son muchas las definiciones que existen en la actualidad producto de su análisis.

### **2.2.2. Definición de Competencias Profesionales.**

Existen múltiples aproximaciones conceptuales respectivas a las competencias profesionales, su análisis se puede aproximar dentro del aspecto de la educación superior, en donde autores como Pérez (2014), y Martínez, Álvarez y Villardón (2017) han realizado investigaciones para el estudio de las competencias como factor imprescindible dentro de este nivel educativo para la determinación del desarrollo del individuo dentro de su entorno profesional. Se hace referencia al proceso de formación que las personas llevan a cabo a lo largo de su vida, comprendiendo más de dos décadas de educación continua para trascender a la integración al mundo laboral en donde a partir de los conocimientos y de estas competencias profesionales puedan desempeñarse de manera efectiva en pro de su autorrealización personal y profesional.

Dentro de este contexto, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) define a las competencias profesionales como: “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada” señalando a su vez que esta es no constituye una forma de lograr el éxito en la realización de una actividad, sino que más bien se trata de una capacidad que es real y puede ser demostrable (OIT, 2012).

Por otra parte, Del Pozo señala que una competencia profesional es “la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad laboral movilizand los conocimientos y destrezas necesarios para lograr unos objetivos” (Del Pozo, 2012). Esta definición engloba tres elementos clave del concepto: capacidad, acción y contexto; la capacidad que hace referencia al conjunto de habilidades, conocimientos y destrezas que por medio de la práctica pasan a la acción que se

moviliza dentro de una situación de trabajo en específico, que puede ser cambiante y situacional determinando así, el contexto.

Las competencias profesionales a menudo suelen ser asociadas a otros términos como las capacidades profesionales y la cualificación profesional, sin embargo, estos dos se diferencian de las competencias profesionales por tres elementos base, el radio de acción, el carácter de trabajo y el grado de organización, las competencias según Bunk, suelen desarrollarse únicamente en un entorno profesional y de organización del trabajo, cuando este último es libre de planificación y permite la organización propia, señalando que una persona “posee competencia profesional cuando dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible” (Bunk, 1994); sumando a su definición la necesidad de capacitación dentro del entorno laboral para el fortalecimiento de los conocimientos, destrezas y aptitudes.

Mediante las competencias es posible medir el desempeño laboral, así como el grado de aprendizaje obtenido una vez realizada una actividad concreta, debido a las exigencias del mercado de trabajo ante las competencias profesionales requeridas y exigidas por los empleadores. Por ende, algunos autores también señalan la importancia de contar con un conjunto de valores y habilidades que permitan complementar junto con los conocimientos un cumulo de competencias para cada situación de trabajo. Este conjunto de elementos lo definen Van-Der & Gómez como un “conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional” (Van-Der & Gómez, 2006).

Dentro de este contexto teórico, la definición de las competencias profesionales engloba un conjunto de elementos que pueden ser generales y específicos, presentando una evolución del



concepto a lo largo de los años y alrededor del mundo. De acuerdo con los estudios realizados por investigadores dentro del área de las competencias tanto en la educación superior como el ámbito laboral las competencias profesionales se enmarcan en cuatro tendencias principales, los autores Prado, González y Jiménez describen que la primera tendencia corresponde a las competencias profesionales concebidas desde los modos de actuación esto como forma de medir el desempeño laboral; la segunda es la que considera a las competencias profesionales como una configuración psicológica compleja haciendo referencia a la interacción de más elementos como las formaciones motivacionales, cognitivas, entre otras; la tercer tendencia define a las competencias profesionales como capacidades y finalmente la cuarta tendencia se inclina más a la concepción del concepto desde la integración de conocimientos, habilidades, actitudes propias del individuo con su contexto y desempeño profesional (Prado, González & Jiménez, 2020).

Es así como analizando cada definición y tendencia se resume que las competencias profesionales engloban elementos desde los conocimientos, la motivación, valores, aptitudes, habilidades y desempeños dentro de un ambiente de trabajo en una situación determinada, siendo estas específicas para cada acción y generales al momento de la complementación de dos o más competencias para la realización idónea de un trabajo.

### **2.2.3. Características e Importancia de las Competencias Profesionales**

El concepto de competencias profesionales tiene un excedente de definiciones cuyo término se utiliza comúnmente como sinónimo de capacidad, aptitud y demás términos que, en sí, son englobados dentro de un conjunto compuesto también por conocimientos, habilidades, destrezas, talentos y competitividad. Por ende, para concretar el concepto es necesario analizarlo de manera específica a través de sus características, las cuales dan paso a su complejidad dentro de su

aplicación. Autores como Gómez y Tejada señalan la existencia de tres características imprescindibles de las competencias profesionales, estas son (Gómez, 2015) (Tejada, 1999):

1. Es un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, es decir, se encuentran integrados de manera que el individuo tendrá las bases teóricas o conocimientos para poder desempeñar una actividad a través del saber hacer o ser capaz, siendo así competente mediante la interacción de estos elementos.

De manera independiente se puede hacer referencia a un proceso que está en continuo desarrollo cuyas variables dependientes son los conocimientos, las actitudes, aptitudes, habilidades y destrezas, las cuales se encuentran dentro de tres fases primordiales conocidas como “saber hacer” (psicomotriz), “saber ser” (afectivo) y “saber” (cognoscitivo), es decir, para ser competente es necesario contar con los recursos necesarios para desempeñar una actividad concreta, estos recursos inician con este conjunto de elementos cuyo dominio se convierte en la clave para la eficacia del resultado una vez logrado el objetivo, en este proceso las competencias están interrelacionadas a las capacidades y guardan una estrecha comunicación, se encuentran encaminadas a la acción debido a que esta última fase se convierte en el punto culmine para demostrar el grado de competencia que se posee al convertir la competencia en un hecho demostrable, siendo esta la segunda característica.

2. Las competencias son definibles en la acción. Por lo tanto, no se limitan solamente al saber o al saber hacer, sino que se demuestran al accionarse en una situación determinada; cabe resaltar que el poseer competencias o capacidades no hace competente a un individuo sino hace uso de estas dentro de su desarrollo diario.

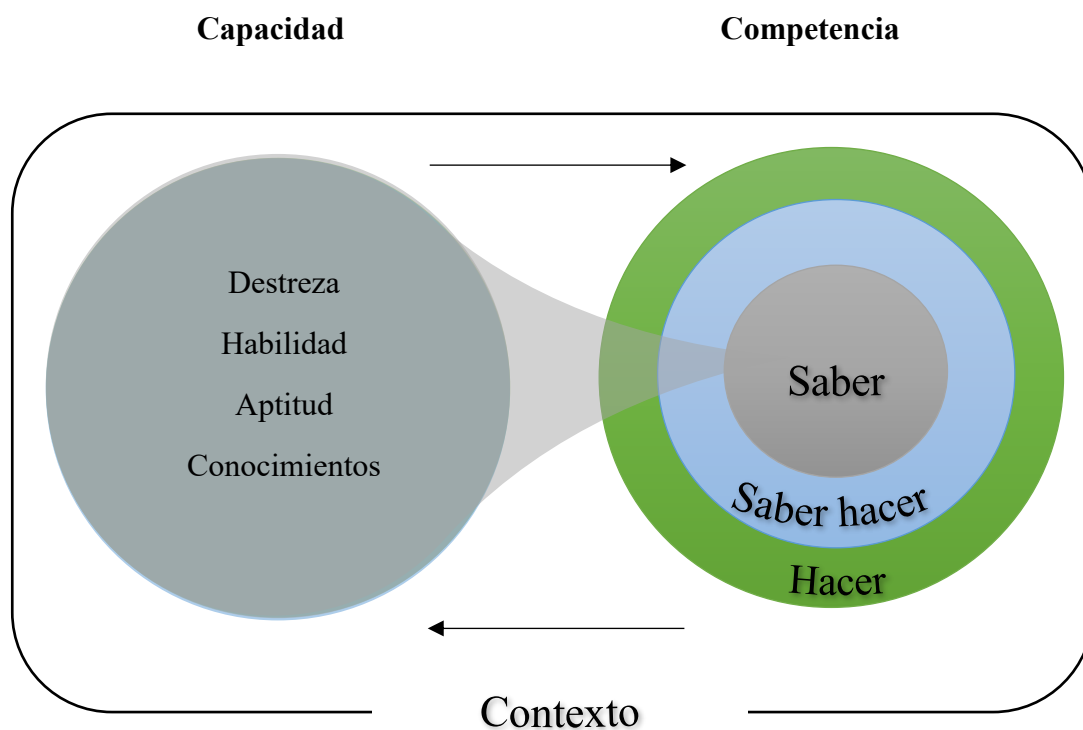
Las competencias surgen tras la movilización de las capacidades y su adecuada utilización, un ejemplo común es la manera en la que se emplean los conocimientos, los cuales pasan de la teoría a la práctica si estos fueron aprendidos correctamente, que es lo que se consigue cuando el individuo es competente y puede decidir entre el actuar o no actuar precisamente si la situación no necesita intervención.

3. Las competencias se encuentran en un constante desarrollo. Esto quiere decir que las competencias cuentan con una atribución adquirida en los últimos años que describe su interrelación con los años de vida del individuo, es decir, la experiencia se muestra con ineludible en este desarrollo debido a que a lo largo de la vida activa de una persona se pueden adquirir competencias ante los cambios, la flexibilidad y la adaptabilidad a la evolución tanto de las tareas como de los empleos.
4. El contexto. La situación en donde la capacidad pasa a la acción para convertirse en una competencia se convierte en un elemento que puede afectar el desempeño de esta, debido a que forma parte del ambiente bajo el cual se desarrolla y posee ciertas condiciones que hace que presente variaciones dependiendo el contexto sin importar si se empleó una misma competencia en diferentes situaciones. Esto a su vez permite que las competencias sean flexibles a los cambios y presenten una alta adaptabilidad a cada tipo de actividad, siendo esta un reflejo de su importancia para el adecuado desempeño de un oficio.

La siguiente figura número 1 representa el planteamiento de este apartado anteriormente mencionado:

### **Figura número 1**

Desarrollo de las competencias profesionales



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar se trata de un proceso inmerso en un contexto profesional en donde las capacidades están enfocadas en el tipo de actividades que se llevan a cabo dentro del mismo, las cuales a través de cada una de las fases pasan a la acción convirtiéndose en competencias por medio de las cuales se da un adecuado desarrollo de un trabajo o actividad concreta, estas se encuentran en una mejora continua debido a que con el paso del tiempo se pueden ir perfeccionando o en su caso, se pueden ir agregando más capacidades y competencias dentro del currículo del individuo ante su grado de experiencia a lo largo de su vida.

#### 2.2.4. Clasificación de las Competencias Profesionales

En cuanto a la clasificación de las competencias profesionales existe una generalizada que presenta un alto grado de relación en cuanto a su concepción por parte de un gran número de autores como

lo son: Tirado, Estrada, Ortiz, Solano, González, Alfonso, Restrepo, Delgado y Ortiz, quienes señalan que las competencias laborales se dividen en dos: generales y específicas:

1. Competencias generales. Corresponden a aquellas que son básicas y comunes en el mundo laboral en cualquier sector tales como las intelectuales, personales, organizacionales, tecnológicas, de emprendimiento e interpersonales.
2. Competencias específicas. Se enfocan más al puesto de trabajo en específico y se encuentran determinadas por ciertos estándares profesionales que permiten medir el nivel de desempeño ante la consecución de una actividad concreta (Tirado, Estrada, Ortiz, Solano, González, Alfonso, Restrepo, Delgado y Ortiz, 2006).

Otra clasificación es la desarrollada en torno a una tipología que complementa ciertas características de cada tipo de competencia y cuya capacidad también presenta una gran incidencia afectando el comportamiento que ha de presentarse. En esta clasificación los autores Tejada y Gómez retomaron el enfoque de Bunk (1994) al establecer cuatro tipos de competencias, las cuales se clasifican entorno a su nivel de transferibilidad de una profesión a otra o su nula transferibilidad al ser propias de una sola profesión (Gómez, 2015) (Tejada, 1999). Estas son:

- a) Competencia técnica. Es aquella competencia que es propia de un ámbito de trabajo determinado cuyos conocimientos y destrezas son los necesarios para convertirse en un experto en la materia.
- b) Competencia metodológica. Está asociada a los procedimientos debido a que a través de ellos se buscan alternativas de solución y de igual manera, las experiencias que se adquieren en una situación concreta se pueden transferir a otras situaciones de trabajo.
- c) Competencia social. Tiene que ver con las formas de comportamiento, tanto las individuales como las interpersonales, y están relacionados con la manera en que se lleva

a cabo la colaboración de un individuo con sus compañeros de trabajo por lo que está orientada al grupo y presenta un alto nivel de sociabilidad.

- d) Competencia participativa. Son las formas de organización en las que los colaboradores contribuyen a través de su puesto de trabajo, aquí presentan capacidades como: organización, coordinación, relación, convicción, decisión, responsabilidad, entre otras.

Si se lleva a cabo un contraste entre ambas tipologías es pertinente destacar que en el caso de las técnicas éstas pueden ser una subclasificación de las competencias específicas, mientras que las competencias sociales y participativas participarían de la clasificación de las competencias generales al ser propias del individuo y al ser flexibles a diferentes tipos de actividades pertenecientes a una sola profesión o a más de una. En el caso de la metodológica dependerá del tipo de procedimientos a emplear y su relación específica o no con el puesto asignado.

### **2.3. Desempeño Organizacional**

El éxito de una organización depende de una gran diversidad de factores que en conjunto potencializan los esfuerzos para la consecución de los objetivos organizacionales, toda empresa busca cumplir metas específicas, estas a su vez determinan el rumbo de la organización y nacen de la misión y visión empresarial. El desempeño organizacional consiste en la capacidad de una empresa de alcanzar sus objetivos, haciendo uso de los recursos de manera eficiente, siendo estos financieros, materiales, tecnológicos y humanos, quienes a su vez también se establecen como dimensiones para su medición y evaluación, siendo el recurso humano una de las principales dimensiones para conseguir mejoras sustanciales del desempeño organizacional, debido a que es a través del esfuerzo y las competencias de estos que es posible alcanzar los objetivos de manera eficaz, todos los demás factores se centran en el capital humano quien se encarga de accionar los planes para la obtención de resultados. A continuación, en el presente apartado se expondrá el

concepto de desempeño organizacional desde la concepción del término en sus antecedentes, diferentes enfoques impuestos en definiciones y finalmente su importancia y diversas dimensiones, entre ellas, la del capital humano.

### **2.3.1. Antecedentes del Desempeño Organizacional**

El desempeño organizacional ha ido un tema ampliamente estudiado dentro del ámbito de las organizaciones, la necesidad de estas por adaptarse a los cambios y desafíos que se les han presentado con el paso del tiempo las han hecho crear ventajas sostenibles y buscar herramientas que les permitan mejorar continuamente su desempeño como soporte para una adecuada gestión (Barradas, Rodríguez & Maya, 2021).

Las primeras teorías de la administración hacían hincapié en el alcance de los objetivos organizacionales como medida de la eficacia de la gestión de una organización estableciendo las bases del enfoque en la evaluación del desempeño organizacional. La evolución del comportamiento y del desempeño de las organizaciones en un ámbito dado se ha presentado ante la capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse como estrategia de adaptación ante los estímulos internos y externos dinámicos, tan solo en los años cincuenta de acuerdo con Georgopoulos & Tannenbaum el desempeño dentro de las organizaciones sociales hacía referencia al logro de los objetivos como un concepto más funcional que estructural, resaltando también la búsqueda de la eficacia organizacional como medida en que “ la organización cumple sus diversas misiones, y el éxito de la organización para mantenerse o expandirse” (Georgopoulos & Tannenbaum, 1957).

En la década de los sesenta, se creó un marco conceptual para la evaluación del desempeño organizacional a través del cual se concluyó que los factores inherentes al desempeño se caracterizaban por ser difíciles de percibir, ser representantes de objetivos estables de las

organizaciones y por ser resultados de valor intrínseco, de acuerdo con Yuchtman, E. y Seashore, S. “el desempeño organizacional podía ser evaluado y descrito en términos de capacidades generalizadas de obtención de recursos en condiciones de competencia por recursos escasos y valiosos” (Yuchtman & Seashore, 1967).

En los años ochenta y noventa, de acuerdo con Barradas, Rodríguez & Maya el desempeño organizacional se orientó al reconocimiento de la importancia del alcance de los objetivos para el éxito de las organizaciones a través de la eficiencia, es decir, usando el mínimo de recursos, aumentando así la complejidad de la identificación y medición del término a comparación de sus concepciones a priori de la época en curso (Barradas, Rodríguez & Maya, 2021).

A partir del siglo XXI el concepto de desempeño empezó a tomar un papel cada vez de mayor importancia para el éxito y la supervivencia de las organizaciones ante los cambios ocasionados por la globalización de la sociedad del conocimiento. Se reconoció al desempeño organizacional como un elemento clave cuya evolución y mejora definía la brecha entre el progreso o el atraso de las sociedades y los individuos, así como para la “creación de conocimientos científicos, tecnología y artes que determinan la expectativa y calidad de vida, prosperidad e ingreso, seguridad y libertades y derechos humanos” (Bernardez, 2007). El impacto del desempeño organizacional no se limitó únicamente al ámbito empresarial o a las organizaciones mismas, sino que, además, se reflejó en las sociedades a través de mejoras en el empleo y la calidad de vida de sus habitantes, convirtiéndose en una responsabilidad y una muestra de creación de valor compartido entre estos dos grupos.

A partir estas teorías, se desarrolló un gran número de definiciones de diferentes autores cuyas concepciones propias dieron origen a diferentes enfoques, algunos orientados únicamente al ámbito financiero mientras que otros al del recurso humano, sin embargo, todos coincidían en que



a través del desempeño organizacional las empresas buscaban alcanzar sus objetivos haciendo uso eficiente de sus recursos. A continuación, se aborda el concepto de desempeño organizacional mencionando algunas de estas definiciones.

### **2.3.2. Concepto de Desempeño Organizacional**

En la actualidad existe un gran número de acepciones relacionadas al concepto de desempeño organizacional, estas interpretaciones pueden complementarse entre sí para obtener una visión más integral, sin embargo, no existe una afirmación única del concepto que sea completamente aceptable ni que posea la verdad absoluta de lo que representa el término de desempeño organizacional (Ramírez, 2004). Algunos autores lo relacionan con las formas de organización mientras que otros con las formas de aprendizaje o a su vez a factores específicos relacionados con la capacidad financiera o los recursos humanos únicamente.

Según Olivera el desempeño organizacional consiste en “la facultad de obtener y encausar los recursos disponibles para el logro de objetivos organizacionales” (Olivera, 2022, pág. 28). Esta conceptualización se encuentra limitada desde el punto de vista de Peregrino y Barbosa quienes señalan que la comprensión del desempeño organizacional presenta una serie de desafíos tanto en la alineación de su definición teórica, el diseño metodológico y los objetivos de la investigación, fundamentando que existen diversas dimensiones que buscas abarcar en sí, la gran diversidad de intereses en el éxito de una empresa, ellas son la dimensión de la eficacia organizacional, la dimensión operativa y finalmente, la dimensión financiera (Peregrino & Barbosa, 2016, pág. 91).

En la siguiente tabla, la tabla 9. Definiciones de desempeño organizacional se muestra de manera resumida un conjunto de definiciones del concepto de desempeño organizacional a lo largo de los años, cada una proporcionando un enfoque diferente pero cuyo punto de encuentro es el mismo para la mayoría de los autores, quienes coinciden en que el desempeño organizacional está

definido por el logro de los objetivos a través de una serie de dimensiones generales y específicas delimitadas por factores externos e internos de la organización.

### Tabla número 9

#### Definiciones de desempeño organizacional

Autor (es)	Definición
<b>Camisón y Cruz (2008, p. 85)</b>	Es el éxito de la empresa para, a través de una gestión eficiente de una cierta combinación de recursos disponibles y del desarrollo de determinadas estrategias, configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa del mercado y le permita alcanzar una posición competitiva favorable, mantener y aumentar la participación en el mercado al tiempo que lograr unos resultados financieros superiores y un crecimiento satisfactorio de las rentas generadas.
<b>Carton (2004, p. 3)</b>	Se basa en la idea de que una organización es la asociación voluntaria de activos productivos, incluyendo recursos humanos, físicos y de capital, con el propósito de lograr un propósito compartido.
<b>Crooket al. (2005, p. 20)</b>	Es el resultado económico que surge de la interacción entre las conductas, los atributos y el entorno de la organización.
<b>Lebans y Euske (2006, p. 71)</b>	Proporcionan un conjunto de definiciones: Es un conjunto de indicadores financieros y no financieros que ofrecen información sobre el grado del cumplimiento de los objetivos y resultados; Es dinámico, requiere juicio e interpretación; Puede ilustrarse mediante el uso de un modelo causal que describe como las acciones actuales pueden afectar los resultados futuros; Puede ser entendido de manera diferente dependiendo de la persona involucrada en la evaluación del desempeño de la organización; Para definir el concepto de desempeño es necesario conocer sus elementos característicos a cada área de responsabilidad; Para informar sobre el nivel de desempeño de una organización, es necesario ser capaz de cuantificar los resultados.

---

**Richardet al. (2009, p. 722)** Abarca tres áreas específicas de los resultados de la empresa: “Los financieros (utilidades, rendimiento de los activos, el rendimiento sobre la inversión); el rendimiento del mercado (ventas, cuota de mercado); y el retorno de los accionistas (rentabilidad total para el accionista, el valor económico agregado).

---

**Shu-Mei y Pei-Shan (2014, p. 161)** Es el nivel de objetivos alcanzados, así como una evaluación de la eficacia de los individuos, grupos u organizaciones.

---

Fuente: (Barradas, Rodríguez & Maya, 2021).

En cuanto a las diversas variables de desempeño organizacional, las cuales son abordadas desde diferentes perspectivas, el número o la particularidad de estas dimensiones resulta impreciso, sin embargo, las dos principales constituyen los factores financieros y los no financieros, en el caso de este último, haciendo referencia al capital humano, el cual es considerado como la base del desempeño de las organizaciones (Bernal, Pedraza & Castillo, 2020).

Analizando este concepto desde una perspectiva orientada al aprovechamiento de los recursos humanos, el desempeño organización depende directamente del desempeño de las personas estableciendo un tipo de comportamiento organizacional propio de una empresa en específico, y que se convierte en el secreto de la ventaja competitiva de esta al hacer un uso eficiente de la inteligencia y las competencias de los colaboradores que forman parte de esta (Chiavenato, 2009).

Es así como también el desarrollo de las personas o más bien, del capital humano de una empresa se basa del desempeño de sus organizaciones, sin embargo, para esto se necesita de una administración equilibrada a través de la cual las necesidades de trabajo y el nivel de satisfacción de los colaboradores trabajen en conjunto y en óptimas condiciones logrando así un desempeño organizacional adecuado. Dentro de este contexto y siguiendo el enfoque de Chiavenato y el de los autores Bernal, Pedraza & Castillo orientado al capital humano, se señala la existencia de una

estrecha relación de dependencia directamente proporcional entre el capital humano y el desempeño organizacional (Bernal, Pedraza & Castillo, 2020). Este último a su vez, depende de una serie de factores básicos como: visión y estrategia, planeación y definición de objetivos, asignación de recursos, evaluación del desempeño del grupo, administración de riesgos, reclutamiento, desarrollo profesional, evaluación del desempeño, incentivos y compensación, proceso de decisión, comunicación y transferencia de conocimientos (Chiavenato, 2009).

Finalmente, en términos generales, el concepto de desempeño organizacional comprende cuatro niveles que combinados permiten comprender y a su vez, medir el desempeño para identificar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales y la adecuación en la realización del trabajo, estos niveles corresponden a: el empleado individual (evaluación del desempeño), el equipo o grupo pequeño (desempeño de equipo) debido al aumento de la creación de grupos de trabajo para la división y eficacia de las actividades; el programa (desempeño programático) y finalmente, la organización (desempeño organizacional) (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden & Plinio, 2002). En conjunto con las dimensiones de la efectividad de la organización al ser estables y dinámicas, permitirán llevar a cabo una correcta evaluación del desempeño de cualquier empresa para su mejora continua.

Es así como ante la conceptualización del término de desempeño organizacional se presentó una evolución en cuanto a su concepto pasando de la teoría a convertirse en un factor decisivo y de interés vital para la mejora de las organizaciones, de la condición humana y de la gestión social.

### **2.3.3. Importancia del Desempeño Organizacional**

En el desempeño organizacional radica la fuente de ventajas competitivas de una empresa, las cuales a través de su eficiente implementación trazan el camino al éxito y la competitividad. Para

esto en primer lugar es necesario desarrollar un buen desempeño organizacional mediante el cumplimiento de los propósitos empresariales y el logro de las metas e indicadores establecidos, obteniendo así oportunidades de mejora para el diseño y la implementación de estrategias que generen valor en favor de la competitividad empresarial, de la mano con la innovación y la mejora continua (Muñoz, Bernal & Pedraza, 2019).

El enfocar los esfuerzos para mejorar el desempeño organizacional tiene sus frutos ante la obtención de un nivel superior que permita diferenciar a la empresa de sus rivales, esto se conoce como competitividad empresarial y en la actualidad constituye una de las “condiciones más valoradas y perseguidas por las organizaciones al considerarse como una de las fuerzas más poderosas presentes en la sociedad”; esto debido a las nuevas tendencias de los mercados, la creciente demanda y los cambios en las expectativas de los clientes (Díaz, Quintana & Fierro, 2021). Hoy en día resulta complicado para las organizaciones crear estrategias empresariales y acciones verdaderamente competitivas que les permitan realmente sobresalir en el mundo de los negocios, muy pocas a través de la mejora de su desempeño organizacional han conseguido posicionarse en lo alto consiguiendo una posición competitiva difícil de superar.

Es así como mediante el desempeño organizacional se puede conseguir el éxito de cualquier organización, tomando en cuenta cada una de sus dimensiones para el desarrollo de acciones para cada una de ellas, de modo que en conjunto una vez cumplidos los objetivos de cada área, los objetivos organizacionales sean alcanzables y con resultados más favorables a los esperados. La grandeza de lo que realmente significa el desempeño organizacional no se ve limitada únicamente a un simple concepto sino que aborda un gran número de elementos que engloban el sistema empresarial de una organización, sus principales puntos de interés y los mejora continuamente sin descuidar ninguno de ellos, haciendo que todos los esfuerzos se dirijan eficientemente al logro de

los objetivos organizacionales que a su vez, son de interés común de cada uno de sus miembros, resumiendo esto al éxito y la satisfacción de todos los involucrados en una organización.

#### **2.3.4. Dimensiones del Desempeño Organizacional**

El desempeño organizacional está integrado por un conjunto de dimensiones que permiten su evaluación para la determinación del grado de eficiencia del cumplimiento de los objetivos organizacionales, estas dimensiones varían en cuanto al autor que las expone, existiendo una gran variedad y diversidad dependiendo el enfoque que se tome. Siguiendo el criterio de Camisón & Cruz quienes retoman el enfoque de Venkatraman y Ramanujam dentro de su literatura emplean las dimensiones como una manera de medir el desempeño, considerándose métodos de medición, los cuales de manera general se clasifican en dos grupos, la medición objetiva y la medición subjetiva. El primer grupo implica la medición objetiva, en donde la evaluación no descansa bajo la percepción propia del individuo o parte interesada de la organización, sino sobre indicadores cuantitativos preestablecidos en una base de datos. El segundo grupo que corresponde a la medición subjetiva a diferencia del primero se basan en trasladar el juicio, los conocimientos y la experiencia de la parte interesada en medidas cualitativas en donde las propias empresas autoevalúan su organización (Camisón & Cruz, 2008).

A partir de este estudio, en la tabla número 10 se exponen diversas dimensiones que han sido definidas en algunos estudios de reconocidos autores expertos en el tema de la medición del desempeño.

#### **Tabla número 10**

Dimensiones del desempeño organizacional

<b>Autor (es)</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Descripción</b>
-------------------	--------------------	--------------------

<b>(Venkatraman &amp; Ramanujam, 1986)</b>	Desempeño financiero	Enfocado en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos económicos de la empresa a través de indicadores financieros.
	Desempeño de negocio	Constituye el grado en que la empresa logra el éxito en sus negociaciones.
	Eficacia organizacional	Involucra el desempeño general de la empresa y sus grupos de interés.
<b>(Calderón, Álvarez &amp; Naranjo, 2010)</b>	Indicadores cuantitativos	Medidas financieras (retorno sobre activos, rentabilidad, beneficios) y de mercado (crecimiento en ventas)
	Indicadores cualitativos	Efectividad de las organizaciones, mejora de los procesos internos, organización de tareas, habilidad de adaptación al entorno cambiante, motivación.
<b>(Peregrino &amp; Barbosa, 2016)</b>	Efectividad organizacional	Objetivos económicos y sociales de los grupos de interés de la organización.
	Operativa	Relación de recursos y su desempeño.
	Financiera	Rentabilidad y crecimiento.
<b>(Camisón &amp; Cruz, 2008)</b>	Resultados financieros	Rentabilidad económica, financiera y de ventas, margen bruto de explotación, entre otros.
	Eficiencia operativa	Productividad del trabajo y eficiencia en costes.
	Satisfacción de los stakeholders	Creación de riqueza, satisfacción de los clientes y empleados, imagen global.
	Capacidad de competir	Posición competitiva.
	Partes interesadas	Grupos de interés.

<b>(Richard, Devinney, Yip &amp; Johnson, 2009)</b>	Heterogeneidad de entornos, estrategias y prácticas de gestión.	de Contextos heterogéneos.
	El plazo de medición y la persistencia de desempeño	Orientada al grado en el que las medidas de corto y mediano plazo se pueden ver sesgadas por fluctuaciones aleatorias.

Fuente: elaboración propia con base a los autores.

Estas son las dimensiones más empleadas para la medición del desempeño de una organización, perteneciendo de autores que han empleado enfoques de sus antecesores para complementar la literatura existente.

### **2.3.5. La Gestión del Desempeño por Competencias**

El capital humano constituye un medio para el mejoramiento sustancial del desempeño de una organización. De acuerdo con un gran número de aportaciones realizadas a lo largo de los años se ha fundamentado la importancia del elemento humano dentro de las empresas, en especial de sus habilidades y competencias como medio para potenciar su desarrollo en beneficio no solo de la competitividad empresarial sino también de la competitividad del talento humano (Bernal, Pedraza & Castillo, 2020). De acuerdo con la OCDE el capital humano se define como “la mezcla de aptitudes y habilidades innatas a las personas, así como la calificación y el aprendizaje que adquieren en la educación y capacitación” (OCDE, 2007). En la actualidad resulta imprescindible contar con personal calificado y motivado, que cuente con las competencias necesarias para desempeñar su puesto de manera efectiva. La infraestructura y el equipamiento han sido desplazados por la insuficiencia de su aporte al buen desempeño organizacional ante el aumento de la competitividad dentro del mercado por lo que el aprovechamiento de las competencias de los colaboradores se ha vuelto tema de gran interés por parte de los directivos de las organizaciones



quienes a través de este aspecto intangible buscan la obtención de ventajas competitivas difíciles de imitar de parte de la competencia.

Es así como el capital humano no solo constituye una dimensión del desempeño organizacional, sino que es un elemento fundamental para la eficiencia organizacional, puesto que los conocimientos, las aptitudes, en conjunto, las competencias profesionales si son empleadas en el puesto correcto, por la persona correcta en la situación adecuada se convierten en objetivos cumplidos con resultados mejores a los esperados, traducidos de manera global en mejoras tanto en el aspecto de los recursos humanos, como financiero y en toda la empresa en general.

# **CAPÍTULO 3**

## **MARCO METODOLÓGICO**

### **CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO**

El objetivo del este apartado es desarrollar la metodología que permitirá analizar las variables y demostrar la hipótesis de la presente investigación, a través de este diseño se podrán describir cuantitativa y cualitativamente las variables principales e interdependientes, referentes a la inserción laboral de personas mayores y el aprovechamiento de las competencias laborales en pro del desempeño organizacional.

Dentro de su contenido ahondan temas como el diseño de la investigación integrando el marco metodológico y la matriz de correlación de las hipótesis y objetivos de la investigación, la operacionalización de las variables junto con los modelos bajo los cuales se desarrollará el instrumento de medición, su posterior validación y análisis de confiabilidad, y finalmente el cuestionario sin sesgos o errores.

#### **3.1. Diseño de la investigación**

La presente investigación se encuentra integrada por una serie de elementos, los cuales de manera sistemática responden al marco metodológico de la esta, mismo que integra y describe cada aspecto de la metodología para la obtención de resultados que más adelante serán analizados para comprobar las hipótesis del presente proyecto. El marco metodológico que a continuación se presenta constituye la base para la delimitación de la muestra de estudio, el desarrollo del instrumento de recolección de datos y los sujetos de estudio, entre otros conceptos. En la tabla número 11 se puede observar el marco metodológico del proyecto.

#### **Tabla número 11**

Marco metodológico de la investigación.

<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>
<b>Enfoque de la investigación</b>	Cualitativa y cuantitativa.

<b>Tipo de investigación</b>	Descriptiva, correlacional y transversal.
<b>Unidad de análisis</b>	Caso práctico: Pymes comerciales en el centro histórico de Puebla.
<b>Sujetos de estudio</b>	Gerentes y encargados de pymes comerciales.
<b>Método de investigación</b>	Deductivo, analítico y sintético.
<b>Técnica de investigación</b>	Encuesta y entrevista.
<b>Instrumento</b>	Cuestionario con uso de la escala tipo Likert.
<b>Estrategia de aplicación</b>	¿A quién? gerentes y encargados, ¿Cuándo? primavera 2024, ¿Dónde? Pymes comerciales del centro histórico en Puebla.
<b>Muestra de estudio</b>	Muestreo no probabilístico.
<b>Técnicas/pruebas estadísticas utilizadas en el análisis de datos</b>	Coefficiente de correlación de Spearman y coeficiente de Alpha de Cronbach.
<b>Programa estadístico utilizado</b>	SPSS y Excel.

Fuente: elaboración propia.

### **3.1.1. Matriz de congruencia de las preguntas de investigación, objetivos e hipótesis particulares**

En el presente apartado se incluye la congruencia existente entre los objetivos e hipótesis particulares de la investigación, incluyendo las preguntas resultantes de cada objetivo correlacionado, describiendo estrechamente los puntos que se pretenden demostrar a través de la implementación del instrumento de medición, en la tabla número 12 se presenta de manera ordenada por medio de una matriz de congruencia metodológica los aspectos anteriormente mencionados.

#### **Tabla número 12**

Matriz de Congruencia Metodológica

<b>Modelo</b>	<b>Preguntas de investigación</b>	<b>Objetivos de investigación</b>	<b>Hipótesis de investigación</b>
<b>Inserción de personas mayores para el aprovechamiento de las competencias profesionales en pro del desempeño organizacional.</b>	¿La inserción de personas mayores al mercado laboral constituye una estrategia para el aprovechamiento de las competencias profesionales para el mejoramiento del desempeño organizacional de las Pymes?	Determinar si la inserción laboral de personas mayores tiene una relación directa con el aprovechamiento de las competencias profesionales en pro del desempeño organizacional de las pymes del sector comercial del centro histórico en Puebla.	La inserción laboral de personas mayores tiene una relación directa con el aprovechamiento de las competencias profesionales en pro del desempeño organizacional de las pymes del sector comercial en el centro histórico de Puebla
<b>1.Viabilidad de la inserción de personas mayores</b>	¿Qué relación existe entre la inserción de personas mayores y su viabilidad en las pymes poblanas, y el mejoramiento del desempeño organizacional?	Establecer la relación entre la variable viabilidad en la inserción de personas mayores y el desempeño organizacional de las pymes comerciales.	La viabilidad de la inserción de personas mayores a las pymes comerciales poblanas determinada por la productividad, la flexibilidad de horario, capacitación, sueldos y salarios, clima laboral es directamente proporcional con el mejoramiento del desempeño organizacional de las mismas.
<b>2.Competencias profesionales</b>	¿Cuál es la relación que existe entre las competencias profesionales y la	Determinar la relación entre la variable competencias profesionales de las	Las competencias profesionales determinada por competencias bases,

	productividad de las pymes?	personas mayores con la productividad en las Pymes.	técnicas y transversales de las personas mayores es directamente proporcional en la relación su contribución a la productividad de las pymes.
<b>3.Mejoramiento del desempeño organizacional</b>	¿Qué relación existe en contar con personal mayor competente y la mejora del desempeño organizacional en las pymes?	Delimitar la relación entre la inserción laboral de personas mayores y el mejoramiento del desempeño organizacional de las pymes comerciales.	Las pymes que emplean a personas mayores competentes determinada por sus competencias profesionales son directamente proporcional con la mejora en su desempeño organizacional.
<b>4.Propósito social y económico</b>	¿Qué relación existe entre las personas mayores competentes en las pymes y el cumplimiento de un propósito social y económico en favor del desarrollo de la sociedad?	Determinar la relación entre la variable inserción de personal mayor en pymes y la atención a un propósito social y económico que contribuye al desarrollo de una sociedad libre y funcional.	Las pymes que emplean a personas mayores competentes determinada por las competencias profesionales es una variable directamente proporcional con la atención de un propósito social que contribuye al desarrollo de una sociedad libre y funcional.
<b>5.Responsabilidad social empresarial</b>	¿Cuál es la relación existente entre la fuerza laboral mayor y la	Determinar la relación entre la variable inserción de personal mayor en pymes y la mejoría de la	Las pymes que tienen dentro de su fuerza laboral a personas mayores determinada

responsabilidad social empresarial?	responsabilidad social empresarial.	por la inclusión, las igualdades laborales y la no discriminación es una variable directamente proporcional en la relación con una mejor responsabilidad social empresarial.
--	--	---

Fuente: elaboración propia con base a la metodología empleada.

### 3.2. Operacionalización de las variables

En el presente apartado se pretende llevar a cabo la operacionalización de las variables de la investigación, la cual consiste en que una vez conocidas las variables de manera conceptual se proceda a su análisis cuantitativo a través de la descomposición de esta a manera que sea posible llevar a cabo una medición, conocido también como, operacionalización. Esta segunda etapa complementa la teoría y permite conocer las variables de un lado distintito al análisis cualitativo permitiendo precisar la forma de medición para la recolección de datos en la investigación.

A través de un estudio complejo de las variables se pretende pasar de un concepto abstracto como lo es la manera en que las competencias profesionales del personal mayor insertado en las pymes comerciales del centro histórico de Puebla favorecen al desempeño organizacional de estas, a un concepto empírico que puede ser medible por medio del uso de un instrumento que incluya cada una de las dimensiones con una escala de medición de un amplio grado de variación en sus respuestas denominada escala Likert.

Dentro de este concepto se desarrollará una serie de modelos de ambas variables, dependiente e independiente para que a partir de su análisis detallado se proceda al establecimiento de un modelo híbrido que integre los elementos a medir en el instrumento de medición.

### **3.2.1. Modelos de Evaluación de Competencias Profesionales**

Las competencias pueden ser demostrables a través de la ejecución de una actividad determinada cuyo desarrollo evidencie la eficiencia y eficacia de los modos de actuación para la consecución del objetivo o propósito de tal actividad. Sin embargo, las competencias no son tan fáciles de percibir ante las diferentes clasificaciones existentes, asimismo, cada puesto de trabajo requiere de competencias profesionales específicas y de igual manera, cada individuo posee competencias especiales que los diferencian del resto de mano de obra. La evaluación de las competencias profesionales ha permitido que a partir de métodos e instrumentos sea posible a través de un puesto de trabajo, determinar las competencias necesarias para su adecuada ejecución, el conjunto de lo anteriormente mencionado da paso a lo que se denomina modelo, el cual surge de un enfoque y se desarrolla con base a este.

En la actualidad, existe una gran variedad de modelos en el ámbito mundial, sin embargo; los modelos existentes se pueden clasificar en tres enfoques generales: funcionalista, conductista y constructivista. En cuanto a la búsqueda de modelos, a continuación, se mencionarán dos modelos que surgen de este último enfoque, el modelo ISFOL y el modelo UVQ.

#### **3.2.1.1. Modelo 1: ISFOL**

El modelo de competencias del “Istituto per lo Sviluppo della Formazione dei Lavoratori” por sus siglas conocido como ISFOL, fue desarrollado en 1995 bajo un enfoque holístico y es considerado como uno de los modelos de competencias más conocidos internacionalmente. La metodología que emplea se basa en la integración de una variedad de componentes que componen las diferentes



competencias a fin de cumplir con los requerimientos de ocupación y de comportamiento en un ambiente laboral, bajo los tres contextos de desarrollo: funcional, organizativo y estructural.

La conceptualización de competencia profesional según el mismo modelo ISFOL señala a la competencia de acción con una clasificación comprendida por tres componentes o tres bloques de competencias:

- 1. Competencias base:** se caracterizan por constituir el saber mínimo para la búsqueda de un puesto de trabajo. De acuerdo con ISFOL estas se definen como “estas competencias, requisito fundamental para la ocupación de las personas, son fundamentales como formación para la ciudadanía” (Angeli, 1997). Competencias como la lengua, la economía básica, la organización de empresa, la informática de base y demás técnicas activas relativas a la búsqueda de empleo pertenecen a esta categoría al ser competencias sustanciales para un ciudadano en la búsqueda de trabajo, es decir, profesional.

En síntesis, son competencias básicas que al no estar adscritas a un área o sector productivo en específico son comunes en diversos contextos y a su vez, son imprescindibles para el éxito de la inserción al mercado laboral.

- 2. Competencias técnico-profesionales:** son un conjunto de conocimientos y técnicas que, a diferencia de las primeras, estas se especializan en un área o función laboral determinada pudiendo existir competencias en actividades como la administración, las finanzas, entre otras áreas.
- 3. Competencias transversales:** son aquellas que no son específicas a una actividad debido a que su ámbito de aplicación abarca más de una situación en específico, por ende, dependen en mayor medida del desempeño del profesional mediante la implicación de

factores tanto cognitivos, afectivos y comportamentales. Estas competencias se agrupan a su vez en tres subtipos de operaciones que el individuo lleva a cabo, como:

- Diagnosticar. Las características del ambiente y del proceso.
- Relacionarse. Con todos los factores y componentes del entorno.
- Afrontar. Constituyendo la capacidad para intervenir en un posible riesgo y su posterior resolución.

En la tabla número 13 se muestra el modelo de acuerdo con ISFOL.

**Tabla número 13**

Modelo ISFOL

<b>Competencias de acción</b>		
Competencias Base CB	Competencias técnico- profesionales CP	Competencias Transversales CT
Lengua	Unidades de	Diagnosticar
Informática de base	competencias propias de	Relacionarse
Organización de empresa	los puestos y funciones de	Afrontar
Derecho del trabajo y sindical	los diversos sectores y	
Técnicas activas de búsqueda	áreas de actividad.	
de empleo	Gestión de la calidad.	
Economía básica.		

Fuente: (Angeli, 1997).

**3.2.1.2. Modelo 2: Modelo de Competencias Profesionales de Bunk (1994)**

La competencia profesional de acuerdo con Bunk se basa en un conjunto de aptitudes, destrezas y conocimientos que a su vez se encuentran vinculados con una profesión, pero cuyo radio de

aplicación es apto para todo el entorno laboral, personal y social bajo el cual se desarrolla el individuo. Dentro de su metodología hace referencia a los requisitos personales, los cuales junto con las cualificaciones profesionales dan hincapié a 4 grupos de cualificaciones: técnicas, metodológicas, sociales y participativas, mismas que a su vez clasifican a las competencias correspondientes (Bunk, 1994):

1. **Competencia técnica:** hace referencia al correcto desempeño de tareas dentro del ámbito de trabajo del individuo, así como al conjunto de conocimientos y destrezas necesarias para el mismo.
2. **Competencia metodológica:** la capacidad de reacción de un individuo ante los procedimientos adecuados y ante las irregularidades, desarrolladas a través de problemas de trabajo y experiencias adquiridas.
3. **Competencia social:** la colaboración con el entorno que lo rodea de forma comunicativa y constructiva, relaciones interpersonales.
4. **Competencia participativa:** la participación dentro de la organización, la aceptación de responsabilidades y la capacidad de decidir.

Estas competencias en conjunto articulan a la competencia en acción, la cual presupone la formación dirigida a la acción a través de la cual el individuo transforma su medio ambiente mediante un proceso de transformación encaminado en primer lugar, a la fijación de objetivos/control, el pensamiento seguido de la percepción y finalmente, la realización.

Dentro de este modelo se pueden emplear diversos métodos, Bunk los clasifica en dos grupos generales, los activos y los reactivos, los cuales a su vez dan paso a una subclasificación de 4 métodos. En la figura número 2 se muestran los métodos y formas sociales de la formación profesional:

## Figura número 2

### Métodos y formas sociales de la formación profesional.

Métodos reactivos		Métodos activos	
Métodos verbales	Métodos de demostración	Métodos de comportamiento	Métodos de acción
Disertación Dictado Conversación pedagógica	Demostración Presentación Método de imitación Método auxiliar Adoctrinamiento	Comportamiento de dirección Métodos de toma de decisiones Desarrollo personal	Métodos del descubrimiento Métodos del proyecto Método del texto conductor Experimentos tecnológicos
Enseñanza mediante formulación de preguntas Clase		Técnica de conversación y debate	Enseñanza por desarrollo e investigación
Laboratorio de idiomas Instrucción Exposición		Técnica de presentación Técnica de moderación Dinámica de grupos Técnicas de autoayuda	Simulación técnica Empresa simulada y de jóvenes
		Técnicas de evaluación (Análisis-síntesis-transformación-evaluación)	Procedimientos interactivos, también con ordenador Estudios de caso Juego de planificación Juego de roles
	Método de los cuatro niveles		
	Procedimientos de instrucción combinados		Métodos de la creatividad, del desarrollo de ideas y de resolución de problemas
	Enseñanza programada Superaprendizaje (superlearning) Método Metaplan Capacitación (métodos de adiestramiento)		Ejercicios artísticos
			Talleres de aprendizaje y Círculos de Calidad (Quality Circles)
Formas sociales de la enseñanza y el aprendizaje, de la transmisión: Forma frontal - aprendizaje en grupo - aprendizaje en colaboración con un compañero - forma individual			

Fuente: (Bunk, 1994).

Cada uno de los métodos posee una relación estrecha con cada uno de los grupos de competencias a los que cuyas características predeterminan, por ejemplo, en la competencia participativa se pueden emplear métodos de comportamiento, en específico métodos de toma de decisiones, entre otros.

En síntesis, un modelo establece las bases para el desarrollo de una metodología, de instrumentos y herramientas propias del objeto de estudio. A partir de estos modelos es posible desarrollar métodos de evaluación de competencias profesionales con el fin de evidenciar el desempeño de un individuo y a su vez, el desempeño organizacional. El propósito de estas evaluaciones es determinar si un empleado es competente en el desempeño de su puesto, en caso de no serlo, a través de los resultados es posible establecer e implementar estrategias de mejora.

### **3.2.2. Modelos de Desempeño Organizacional**

Para la constitución de un modelo híbrido es pertinente abarcar las causas dependientes e independientes de la investigación, es decir, tanto el aprovechamiento de las competencias profesionales y el desempeño organizacional como la inserción de personas mayores dentro del mercado laboral establecido en la presente. Se hace referencia a una interdependencia a partir de la cual es posible demostrar la hipótesis abarcando elementos de modelos pertenecientes a estos dos enfoques (Angeli, 1997) (Bunk, 1994), por ende, a continuación, se presentan los principales modelos de desempeño organizacional.

Para que una empresa pueda medir el desempeño por competencias es necesario que antes se hayan establecido el tipo de competencias a evaluar correspondiente a cada puesto de trabajo, por ende, siguiendo la secuencia de modelos y teniendo en claro qué son las competencias se puede dar paso a la evaluación del desempeño por este medio para el análisis general de la organización.

#### **3.2.2.1. Modelo de Medición Estratégica del Desempeño Organizativo**

El presente modelo de Camisón y Cruz (2008) es una propuesta de medición objetiva y subjetiva del desempeño organizacional cuyas dimensiones albergan factores cuantitativos y cualitativos para una evaluación basada en un análisis multidimensional y más detallado. El propósito de este modelo radica en contemplar a través de dimensiones basadas en indicadores cuantitativos y percepciones de los individuos internos y externos de la organización el grado de desempeño organizacional de una empresa sin centrarse únicamente en cuestiones financieras, factor imprescindible pero no suficiente para abarcar la amplitud que representa el desempeño de toda una organización.

Las dimensiones que abarca el modelo son las siguientes (Camisón & Cruz, 2008):

- 1. Resultados financieros.** Con variables como la rentabilidad económica media, la rentabilidad financiera media, rentabilidad media en ventas, margen bruto de explotación medio, crecimiento medio de ventas, crecimiento medio internacional, ganancia de cuota de mercado, crecimiento esperado en ventas, crecimiento esperado internacional, solvencia financiera, liquidez financiera.
- 2. Eficiencia operativa.** Como la relación entre el valor añadido y el personal total medio de la empresa reflejado en la productividad del trabajo y el coste unitario total del producto, es decir, la eficiencia en costes.
- 3. Satisfacción de los grupos de interés.** Incluye las variables de creación de riqueza, la satisfacción de los clientes, de los empleados y la imagen global del entorno, esta última consiste en la valoración de la contribución socioeconómica de la empresa.
- 4. Capacidad de competir.** Esta variable señala la fortaleza y posición competitiva de la organización ante factores como el precio, los competidores y la calidad, albergando subvariables como la posición competitiva doméstica, nacional y global. También la posición competitiva de los precios y la calidad de manera externa e interna.

#### **3.2.2.2. Modelo Evaluación del Desempeño 360°**

El propósito de esta evaluación es medir el grado en el que cada competencia se encuentra desarrollada en un individuo al desempeñar su puesto de trabajo, con el fin de reconocer las deficiencias y solventarlas para el aprovechamiento y la generación de valor del capital humano como el principal recurso de las organizaciones. Esta evaluación busca a través de un panorama completo y detallado de las competencias comprendidas en el perfil de puestos, medir todo el conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas que posee un individuo y en cuya

evaluación también convergen los jefes, compañeros y subordinados. En pocas palabras y de acuerdo con los autores, la evaluación 360° “es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado en general por grandes compañías multinacionales y que ofrece un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno” (Alles, 2005) .

El proceso de evaluación de 360° está integrado por siete etapas principales, las cuales son (Alles, 2005):

- 1. Definición de las competencias cardinales y específicas críticas de la organización y/o puesto correspondiente.** El método recomienda incluir al menos siete competencias y ocho evaluadores, sin embargo; para un análisis más completo es favorable establecer al menos diez competencias y doce evaluadores. Si la organización implementa algún tipo de evaluación por competencias puede emplear las mismas para el desarrollo de las etapas consecuentes.
- 2. Diseño de la herramienta de evaluación.** Se caracteriza por ser un cuestionario en donde el evaluador analiza dos aspectos relacionados con el desempeño del evaluado en su puesto de trabajo, la efectividad de dicho desempeño en su día a día y una valoración en condiciones específicas, es decir, en periodos de tiempo distintos, bajo presión, tareas con mayor grado de complejidad, etc.
- 3. Elección de personas que fungirán como los evaluadores.** Al ser una evaluación que integra valoraciones desde diferentes panoramas y enfoques comprende la participación de un amplio número de personas quienes a través de su retroalimentación permiten la obtención de resultados más completos. La persona por evaluar, lo es posiblemente por ocho sujetos diferentes, los cuales son: el evaluado (autoevaluación), clientes internos, subordinados, clientes externos, compañeros de trabajo, supervisor, managers y

proveedores. Cabe resaltar que si se pretende establecer un esquema más amplio de la evaluación se pueden incluir las valoraciones de al menos de tres clientes, cuatro supervisores y tres compañeros de trabajo con los respectivos sujetos evaluadores restantes.

- 4. Lanzamiento del proceso de evaluación.** Una vez desarrollado el cuestionario y determinado al personal a participar en la evaluación se procede a implementar el mismo al evaluado en las fechas y periodos establecidos.
- 5. Relevamiento y procesamiento de los datos.** Se hace mención del análisis de los resultados obtenidos en la evaluación y en las valoraciones hechas al evaluado para su posterior retroalimentación y comunicación a los interesados.
- 6. Comunicación a los interesados.** Una vez procesada la información y los datos obtenidos se procede a su interpretación para su comunicación pronta a aquellos grupos de interés quienes deberán hacer hincapié en las oportunidades de mejora de las competencias pertinentes y demás observaciones.
- 7. Informes.** Una de las presentaciones del informe es entregada al evaluado, esta se caracteriza por ser breve y específica con respecto a las competencias que debe mejorar y demás observaciones. Otro de los informes debe ser entregado a la dirección general para su posterior análisis con referencia a las competencias cardinales o genéricas.

Finalmente, esta evaluación permite obtener el grado de desarrollo de las competencias del personal de una organización, esto mediante el análisis de los resultados obtenidos en los informes de evaluación de 360° históricos. Asimismo, para obtener un mejor aprovechamiento de la herramienta se recomienda complementar con otros indicadores de gestión como los índices de rotación o retención del personal.



### **3.2.3. Modelo Híbrido de Evaluación del Desempeño por Competencias**

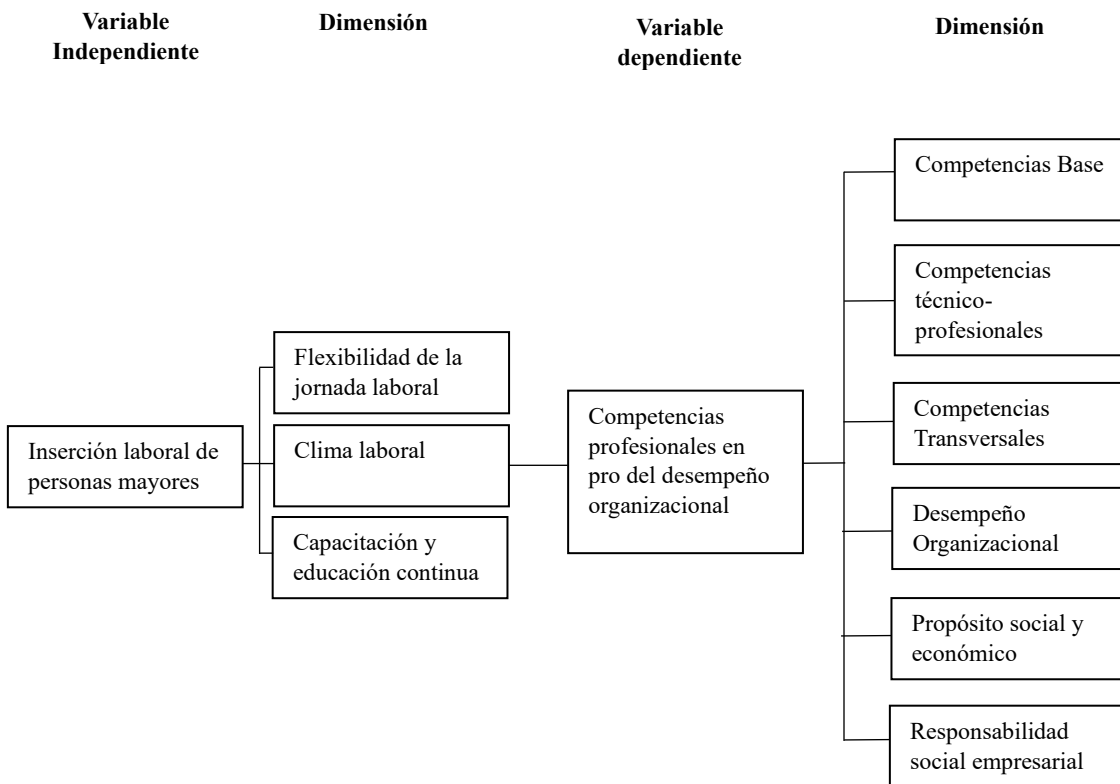
A través de un análisis de los modelos anteriormente expuestos se puede desarrollar un modelo híbrido que incluya tanto la variable relativa a las competencias profesionales como la variable que generaliza los resultados a nivel empresarial a través de la medición del desempeño organizacional. Cabe resaltar que sumado a estos modelos se incluirán características propias al proceso de inserción laboral, sin embargo; lo que se busca demostrar es cómo se pueden medir las competencias profesionales de los colaboradores, en este caso, personas mayores y como a través de los resultados obtenidos se puede hacer una valoración de la manera en la que favorece el desempeño organizacional en uno de sus aspectos principales, que es el capital humano.

El presente modelo integra competencias de los tres diferentes enfoques existentes, como es el conductivista, funcional y constructivista, asimismo, el proceso de medición de competencias empleado en las evaluaciones ISFOL, el Modelo de Camisón & Cruz y el modelo de evaluación 360°, finalmente, se hace un compendio de todas estas variables para determinar un conjunto de dimensiones a través de las cuales se establecerán los apartados bajo los cuales se desarrollará el instrumento de medición, es decir, el cuestionario.

En la figura número tres se puede observar el modelo propuesto con sus respectivas dimensiones correspondientes a las variables de la investigación.

#### **Figura número 3**

Constructo Modelo ISFOL y operacionalización de las variables.



Fuente: elaboración propia basado en el modelo ISFOL (Angeli, 1997) y operacionalización de las variables.

### 3.3. Instrumento de Medición

Una vez partiendo del constructo del modelo base para la operacionalización de las variables se procede a la elaboración del instrumento de medición, mediante el cual se pretende llevar a cabo la recolección de información pertinente al propósito de este proyecto de investigación. En primer plano se optó por la aplicación de un cuestionario con uso de escala tipo Likert, el cual está dividido en dos partes: el apartado de información general de la empresa y el apartado que alberga todas las preguntas relacionadas a la inserción laboral de personas mayores para el aprovechamiento de las competencias profesionales en pro del desempeño organizacional, dentro de este último se encuentran 25 preguntas correspondientes a las dimensiones de competencias base, competencias técnico-profesionales, competencias transversales, desempeño organizacional, propósito social y

económico, responsabilidad social empresarial, flexibilidad de la jornada laboral, clima laboral y capacitación y educación continua.

La estructura del cuestionario está compuesta en primer lugar por una introducción que expresa el tema de investigación, la fuente de esta y el propósito del instrumento, asimismo se hace un agradecimiento anticipado al encuestado por responder el cuestionario, a manera de fomentar una respuesta certera a cada una de las preguntas. Posteriormente se encuentran las instrucciones de manera clara y precisa, para que el encuestado no presente problema alguno con la resolución de este, indicando el significado de cada denominación de la escala Likert para cada una de las preguntas y con la ayuda visual del uso de colores como representación al grado de correspondencia de la opinión con cada opción. En el cuerpo se encuentran todas las preguntas divididas en los dos apartados anteriormente mencionados y finalmente al final del cuestionario se hace un agradecimiento final por la conclusión exitosa y por el tiempo prestado por el encuestado. Más adelante, se presentará el proceso de validación del instrumento de medición, a través del coeficiente de correlación Alpha de Cronbach.

### **3.3.1. Muestra**

La muestra está constituida por las empresas que pertenecen al objeto de estudio, es decir, que son pymes o en su caso se puede ampliar el panorama a MiPymes, que forman parte del sector comercial desarrollado en el centro histórico de la ciudad de Puebla. Para la obtención de esta muestra se procedió a realizar una búsqueda detallada para determinar el número total de entidades económicas existentes en el Directorio Estadístico Nacional de Entidades Económicas (DENUE).

En la tabla número 14 se establece el número de MiPymes del sector comercial ubicadas en el centro histórico de la ciudad de Puebla, siendo alrededor de 111 unidades económicas, y cuyo registro de cada una junto con el número de colaboradores y ubicación se tiene presente mediante

una descarga de los resultados en la misma plataforma. De esta manera se asegura el cumplimiento de la primera característica correspondiente al sector y el tamaño, limitando la muestra únicamente a la segunda característica, que corresponde a que estas a su vez cuenten con personal mayor en su plantilla de trabajo.

#### **Tabla número 14**

Número de Unidades Económicas Comerciales en el Centro Histórico de Puebla.

Clasificación	Sector	Número
<b>MiPymes</b>	Comercial	111

Fuente: (DENUE, 2022)

#### **3.3.1.1. Tamaño de la muestra**

Una vez conociendo en total de la población finita se procederá a determinar la muestra aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

*Dónde:*

*n = Tamaño de la muestra*

*N = Población 111 microempresas*

*NC = Nivel de confiabilidad 90%*

*Z = Parámetro estadístico (NC) 1.65*

*E = margen de error 10%*

*p = Probabilidad de éxito 0.5%*

*q = Probabilidad de fracaso 0.5%*

$$n = \frac{(1.65)^2 * 0.5 * 0.5 * 111}{(0.1)^2 * (111 - 1) + (1.65)^2 * 0.5 * 0.5}$$

*n = 42.4285714 se redondea la cifra a 42 empresas.*

Una vez determinada la muestra, se reduce a 20 empresas por cuestiones referentes al tiempo, costos y tomando en cuenta la limitante que produce el hecho de que estas empresas deben contar con la característica principal del estudio, la cual es: contar con personal mayor laborando dentro de sus instalaciones, haciendo hincapié en el tipo de muestreo que es no probabilístico, debido a que la elección de los participantes no será al azar, sino que deben de cumplir con la característica anteriormente mencionada, a continuación se expresan las justificantes que brindan la solidez adecuada ante el tamaño de la muestra establecido:

El centro histórico de Puebla es una zona específica con características únicas en cuanto a la densidad y el tipo de establecimientos comerciales. La limitación en la cantidad de personas mayores empleados en esta área puede influir directamente en el tamaño de la muestra.

Teoría de muestras y representatividad:

1. Principio de Representatividad: según la teoría de muestreo, una muestra debe ser lo suficientemente representativa para reflejar las características de la población en estudio. En áreas donde la población objetivo (personas mayores empleadas) es limitada, una muestra más pequeña puede ser adecuada y aún representativa (Cochran, 1977).
2. Ley de los Rendimientos Decrecientes: esta ley económica aplicada al muestreo sugiere que después de cierto punto, aumentar el tamaño de la muestra incrementa marginalmente la precisión de los resultados. Si se observa que la mayoría de los establecimientos en el centro histórico no emplean a personas mayores, aumentar

la muestra podría no ofrecer información significativamente adicional (Blalock, 1960).

3. Factores Prácticos y Logísticos: según Felipe Pardinás (1969), los estudios prácticos en zonas específicas pueden enfrentar restricciones logísticas, como la accesibilidad y el tiempo. En áreas con pocos establecimientos que emplean personas mayores, una muestra de 20 puede ser manejable y suficiente para obtener datos relevantes sin exceder recursos limitados.

#### Evidencias y apoyos

1. Estudios de caso y muestras pequeñas: Según Yin (2013), en estudios de caso y contextos específicos, una muestra más pequeña es válida si se selecciona estratégicamente para maximizar la información relevante. Esto se alinea con la idea de que, en el centro histórico de Puebla, donde la población objetivo es limitada, 20 encuestas pueden proporcionar información suficiente y representativa.
2. Métodos de muestreo deliberado: la técnica demostró intencional o deliberado, donde se eligen sujetos con características específicas relevantes para el estudio, es respaldada por Patton (2002). En este caso, seleccionar 20 establecimientos que emplean a personas mayores en el centro histórico garantiza que la muestra sea altamente relevante.

Finalmente, la decisión de utilizar una muestra de 20 encuestas está fundamentada en la representatividad del muestreo en un contexto específico, la ley de rendimientos decrecientes, y factores logísticos prácticos. Este enfoque está respaldado por teorías y

métodos reconocidos en la investigación social, asegurando que los resultados obtenidos sean válidos y aplicables al contexto del centro histórico de Puebla.

### 3.3.2. Cuestionario

El presente cuestionario pertenece a la investigación denominada “Inserción Laboral de Personas Mayores para el aprovechamiento de las competencias profesionales en pro del desempeño organizacional de las pymes del sector comercial del centro histórico en Puebla”, la cual se desarrolla en la Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

El objetivo principal consiste en determinar si la inserción laboral de personas mayores tiene una relación directa con el aprovechamiento de las competencias profesionales en pro del desempeño organizacional de las Pymes del sector comercial del centro histórico en Puebla a través de la opinión de gerentes y encargados de pymes del sector comercial ubicadas en el centro histórico que cuenten con personal mayor en su plantilla laboral. Por ende, de la manera más atenta posible se les solicita responder a las siguientes preguntas recalcando a su vez que los resultados obtenidos son meramente confidenciales y con fines académicos. De ante mano se agradece su tiempo y atención para responder este cuestionario.

<b>CUESTIONARIO</b>	
Instrucción: subraye la respuesta que mejor represente su opinión y experiencia.	
Información General de la Organización	
1. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?	
a) 1-10	
b) 11-30	
c) 31-50	
d) 51-250	

2. ¿Qué tipo de productos ofrece la empresa?  
\_\_\_\_\_

3. ¿Qué puesto desempeña en la organización?  
\_\_\_\_\_

4. ¿Cuántas personas con más de 60 años laboran actualmente en su empresa?  
\_\_\_\_\_

**Inserción Laboral de Personas Mayores para el Aprovechamiento de las Competencias Profesionales en Pro del Desempeño Organizacional**

Instrucciones: seleccione el número que pertenece a la opción que considera correcta.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Regular	De acuerdo	Totalmente en
	5	4	3	2	1
1. La organización reconoce y hace uso eficiente de las competencias profesionales del personal mayor.					
2. Considera viable y factible la contratación de personal mayor en su organización.					
3. El personal mayor de la organización pasó por un proceso de inserción cumpliendo con los requisitos base para el puesto.					
4. El personal mayor de la organización tiene pleno conocimiento de sus funciones y responsabilidades en la empresa.					
5. Las competencias del personal mayor en su puesto de trabajo son suficientes para el correcto desempeño del puesto.					
6. El personal mayor de la organización conoce los procesos y procedimientos internos.					
7. El personal mayor lleva a cabo una correcta gestión de los recursos (entiéndase como: tiempo, dinero, materiales y distribución, personal).					
8. El personal mayor hace una correcta gestión de sus relaciones interpersonales (trabajo en equipo, servicio al cliente, enseñar a otros).					



9. El personal mayor de la organización sabe relacionarse con los componentes del entorno (instalaciones, materiales, zona de trabajo, organigrama).					
10. El personal mayor posee el dominio tecnológico adecuado y necesario para el correcto desarrollo de su puesto.					
11. El personal mayor de la organización sabe afrontar los problemas o posibles riesgos y darle una posterior resolución.					
12. El personal mayor de la organización lleva un adecuado seguimiento de las metas de la empresa.					
13. La organización al emplear a personal mayor obtiene una mayor productividad empresarial.					
14. El personal mayor participa activamente en su puesto de trabajo contribuyendo significativamente al cumplimiento de las metas de la organización.					
15. Considera que el personal mayor constituye una fuente de conocimientos ante la mayor experiencia y puede aportar mucho a su organización.					
16. El personal mayor tiene pleno conocimiento de la misión, visión Y objetivos empresariales.					
17. El desempeño del personal mayor se ve reflejado en el cumplimiento de las metas establecidas para su puesto de trabajo.					
18. El desempeño laboral del personal mayor contribuye significativamente al grado de satisfacción de los clientes.					
19. El nivel de satisfacción del personal es bueno.					
20. El clima laboral es bueno y no se presenta algún grado de discriminación ni desigualdad al personal mayor en la organización.					
21. La inclusión de personal mayor en su platilla de trabajo obtuvo una percepción positiva por parte de sus grupos de interés (empleados, proveedores, administrativos, entre otros).					
22. Al emplear personal mayor atiende al valor que brinda las empresas socialmente responsables.					
23. La inserción de personal mayor contribuyó en general al mejoramiento del desempeño organizacional de la empresa.					

¡Gracias por su colaboración, tenga un excelente día!					
---	--	--	--	--	--

### **3.3.3. Validez y Confiabilidad del Instrumento**

En este apartado se presentará el proceso de análisis de la validez y confiabilidad del instrumento de medición, esto con el fin de comprobar la ausencia de errores en su contenido, y la correlación o concordancia entre los ítems, de manera que una vez que se implemente los resultados obtenidos sean correctos y libres de fallo. A continuación, se presenta el estudio de validez seguido por la confiabilidad mediante el uso del coeficiente de fiabilidad Alpha de Cronbach.

#### **3.3.3.1. Validez**

La validez constituye un elemento fundamental para determinar si un instrumento de medición está libre de errores de modo que tras su aplicación los resultados obtenidos sean verídicos. Es decir, por validez se entiende a aquello que “es verdadero o lo que se acerca a la verdad” (Villasís, Márquez, Zurita, Miranda & Núñez, 2018), en general para hacer un estudio de validez se procede a analizar los errores sistemáticos o sesgos presentes tanto en el sujeto de investigación, el instrumento de medición o los encargados de la evaluación de las mediciones. Por ende, el presente instrumento de medición se sometió a un análisis exhaustivo realizado por cinco especialistas quienes se encargaron de evaluar la redacción, la pertinencia y la veracidad de los ítems para su posterior estudio de confiabilidad.

#### **3.3.3.2. Confiabilidad**

La confiabilidad según Quero (2010) se refiere a “la consistencia o estabilidad de una medida” traduciéndose por “la ausencia relativa de errores de medición en un instrumento de medida”. La confiabilidad o fiabilidad considera la solidez psicométrica de un instrumento de medición y para su demostración fundamental se emplea el coeficiente (Alpha) de Cronbach.

Dentro de este contexto metodológico, una vez realizadas las modificaciones pertinentes al instrumento de medición, se procedió a llevar a cabo el proceso de fiabilidad del instrumento. Considerando los niveles de fiabilidad del coeficiente que se muestran a continuación, en la tabla número 15:

### Tabla número 15

Niveles de fiabilidad según Alfa de Cronbach

Índice	Nivel de fiabilidad	Valor de Alfa de Cronbach
1	Excelente	[0.9 – 1]
2	Muy bueno	[0.7 – 0.9]
3	Bueno	[0.5 – 0.7]
4	Regular	[0.3 – 0.5]
5	Deficiente	[0 – 0.3]

Fuente: (Tuapanta, Duque & Mena, 2017).

De acuerdo con la tabla número 15, un instrumento de medición es fiable cuando supera un valor de Alfa de Cronbach de 0.5, sin embargo, poseer un nivel inferior a 0.8 presenta un coeficiente heterogéneo en los ítems del instrumento de medición, pudiendo obtenerse así conclusiones imprecisas. En la tabla número 16 se muestra el resumen de procesamiento de casos:

### Tabla número 16

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
<b>CASOS</b>	Válido	20	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

Fuente: elaboración propia con SPSS.

En la tabla número 17 se muestra la estadística de fiabilidad obtenida por medio del programa SPSS sobre el instrumento de medición:

### Tabla número 17

Estadísticas de fiabilidad

<b>ALFA DE CRONBACH</b>	<b>ALFA DE CRONBACH BASADA EN ELEMENTOS ESTANDARIZADOS</b>	<b>N DE ELEMENTOS</b>
<b>.911</b>	<b>.923</b>	<b>23</b>

Fuente: elaboración propia con SPSS.

Interpretación de los resultados obtenidos:

Como se puede observar en la tabla número 17. Estadísticas de fiabilidad, el instrumento de medición obtuvo un coeficiente de 0.911, lo cual representa un nivel de excelencia denostando que el instrumento posee una solidez psicométrica en cada uno de sus ítems. En la tabla siguiente, la tabla número 18 se muestra de manera detallada las estadísticas de cada uno de los ítems del cuestionario:

### Tabla número 18

Estadísticas de Total de Elemento

<b>Media de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Correlación total de elementos corregida</b>	<b>Alfa de Cronba si el elemento ha suprimido</b>
---	---	---

1. La organización reconoce y hace uso eficiente de las competencias profesionales del personal mayor.	80.00	.831	.904
2. Considera viable y factible la contratación de personal mayor en su organización.	80.50	.397	.910
3. El personal mayor de la organización pasó por un proceso de inserción cumpliendo con los requisitos base para el puesto.	79.95	.750	.904
4. El personal mayor de la organización tiene pleno conocimiento de sus funciones y responsabilidades en la empresa.	80.75	.622	.905
5. Las competencias del personal mayor en su puesto de trabajo son suficientes para el correcto desempeño del puesto.	80.80	.570	.906
6. El personal mayor de la organización conoce los procesos y procedimientos internos.	80.25	.184	.914
7. El personal mayor lleva a cabo una correcta gestión de los recursos (entiéndase como: tiempo, dinero, materiales y distribución, personal).	80.60	.554	.907
8. El personal mayor hace una correcta gestión de sus relaciones interpersonales (trabajo en equipo, servicio al cliente, enseñar a otros).	80.00	.831	.904
9. El personal mayor de la organización sabe relacionarse con los componentes del entorno (instalaciones, materiales, zona de trabajo, organigrama).	80.65	.397	.910
10. El personal mayor posee el dominio tecnológico adecuado y necesario para el correcto desarrollo de su puesto.	80.80	.620	.905
11. El personal mayor de la organización sabe afrontar los problemas o posibles riesgos y darle una posterior resolución.	80.70	.585	.906
12. El personal mayor de la organización lleva un adecuado seguimiento de las metas de la empresa.	79.85	.276	.912

13. La organización al emplear a personal mayor obtiene una mayor productividad empresarial.	80.45	.283	.913
14. El personal mayor participa activamente en su puesto de trabajo contribuyendo significativamente al cumplimiento de las metas de la organización.	80.30	.655	.905
15. Considera que el personal mayor constituye una fuente de conocimientos ante la mayor experiencia y puede aportar mucho a su organización.	80.00	.831	.904
16. El personal mayor tiene pleno conocimiento de la misión, visión y objetivos empresariales.	80.60	.485	.908
17. El desempeño del personal mayor se ve reflejado en el cumplimiento de las metas establecidas para su puesto de trabajo.	80.75	.562	.907
18. El desempeño laboral del personal mayor contribuye significativamente al grado de satisfacción de los clientes.	80.75	.562	.907
19. El nivel de satisfacción del personal es bueno.	80.40	.038	.915
20. El clima laboral es bueno y no se presenta algún grado de discriminación ni desigualdad al personal mayor en la organización.	80.15	.731	.902
21. La inclusión de personal mayor en su platilla de trabajo obtuvo una percepción positiva por parte de sus grupos de interés (empleados, proveedores, administrativos, entre otros).	80.75	.622	.905
22. Al emplear personal mayor atiende al valor que brinda las empresas socialmente responsables.	80.10	.648	.904
23. La inserción de personal mayor contribuyó en general al mejoramiento del desempeño organizacional de la empresa.	80.00	.831	.904

Fuente: elaboración propia con base a los resultados obtenidos en SPSS.

Interpretación de los Resultados:

A través de la tabla número 18. Estadísticas de Total de Elemento se puede observar el nivel de fiabilidad de cada ítem, junto con la medida escala y el nivel Alpha de Cronbach si el elemento es suprimido. En conclusión, se confirma la fiabilidad del instrumento de medición y se procede al análisis de los resultados, la conclusión y las recomendaciones correspondientes.

## **CAPÍTULO 4**

### **ANÁLISIS Y RESULTADOS**



## **CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y RESULTADOS**

En este capítulo se llevó a cabo el proceso de análisis de la información obtenida y la interpretación de los resultados, esto mediante un conjunto de pruebas que permitirán demostrar la correlación entre las variables, objetivos e hipótesis. La presente investigación se desarrolló considerando dos tipos de análisis, en primer lugar, el cualitativo (información general de la organización) y, en segundo lugar, el análisis cuantitativo (variables) por medio del cuestionario en escala Likert.

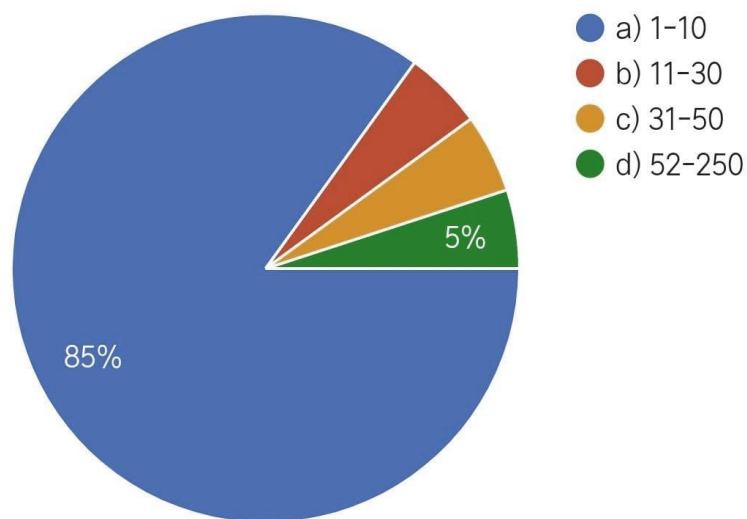
El análisis cualitativo incluyó aspectos generales de la organización que permitieron conocer algunas características de la muestra de estudio enfocada únicamente a empresas micro, pequeñas y medianas del sector comercial ubicadas en el centro histórico de Puebla. En el primer apartado del cuestionario se tocaron los siguientes aspectos:

1. Número de empleados que laboran en la empresa.
2. Tipo de productos que ofrece.
3. Puesto desempeñado.
4. Número de colaboradores adultos de mayor edad.

La Interpretación de dichas variables se presenta a continuación:

### **Gráfica número 3**

Tamaño de la Empresa



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la gráfica número 3. El 85% de las empresas encuestadas cuentan con una plantilla laboral inferior a 10 colaboradores, mientras el 15% restante se encuentra dividido equitativamente entre los rubros de 11-30 personas, 31-50 personas y 52-250 personas, dando a entender que las microempresas poseen un mayor número de personas mayores laborando en sus instalaciones o a su vez, debido a que son las que integran un mayor porcentaje de las empresas comerciales en esta zona geográfica, agrupan un mayor porcentaje.

### Tabla número 19

Tipo de Productos que ofrecen

#### Tipo de productos que ofrecen

Artículos y aparatos deportivos

Maquinaria y equipo para la industria manufacturera

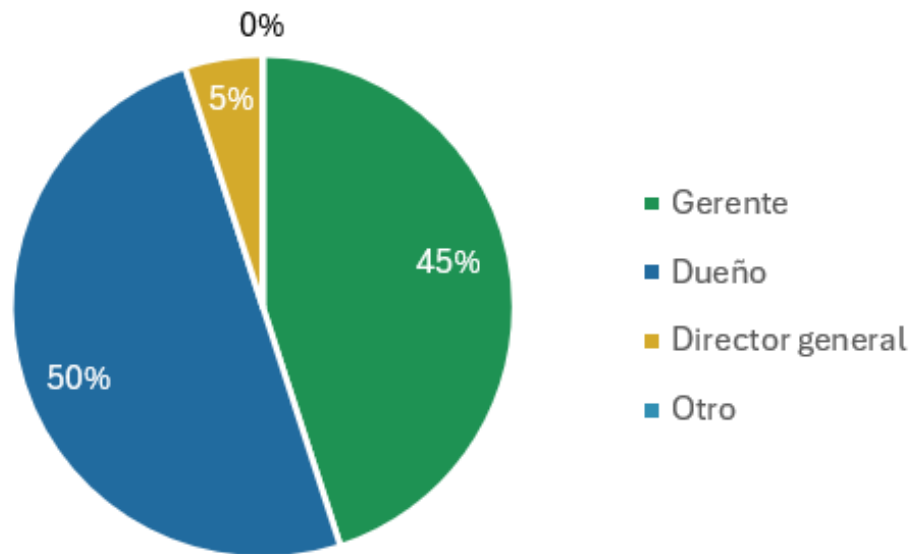
Abarrotes, artículos de papelería, Electrodomésticos, fertilizantes, muebles.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla número 19 se pueden observar los tipos de productos que ofrecen las empresas encuestadas son variados, sin embargo, se presentó un mayor porcentaje de presentación los productos: artículos y aparatos deportivos, y la maquinaria y equipo para la industria manufacturera. Esta información permite conocer a grandes rasgos en qué tipo de organizaciones dependiendo su giro, pueden contar con personal mayor dentro de su plantilla laboral.

#### Gráfica número 4

Puesto desempeñado

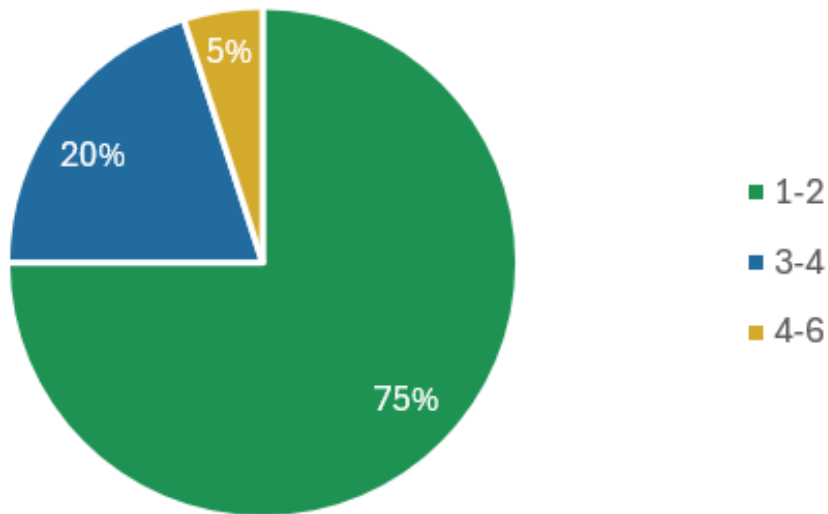


Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la gráfica número 4, alrededor del 50% de los encuestados son los dueños de las empresas en las que laboran, mientras que el 45% son gerentes y el 5% restante corresponde a directores generales, siendo todos en su mayoría parte del área administrativa de las empresas participantes en el estudio.

#### Gráfica número 5

Número de personas mayores



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la gráfica número 5, en cuanto al número de personas mayores empleadas por las empresas encuestadas, el 75% respondió que cuentan con entre 1 a 2 colaboradores de mayor edad, el 20% cuenta con más de 2 a 4 colaboradores con esta característica y finalmente, una empresa cuenta con alrededor de 6 adultos mayores laborando. Esto se traduce en una cantidad mínima de personal mayor laborando en micro, pequeñas y medianas empresas comerciales del centro histórico de Puebla, lo que puede determinar un aumento o una disminución con el paso de los años, a través de otros estudios complementarios.

En cuanto al análisis cuantitativo, para la selección del tipo de coeficiente de correlación a emplear para el análisis de las variables se llevó a cabo una prueba de normalidad para determinar si la base de datos tiene o no, una distribución normal, una vez llevado a cabo el estudio se determinó utilizar el coeficiente Spearman para la prueba no probabilística. Este coeficiente es “una medida de asociación que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos” (Martinez, Tuya, Martinez & Mercedes, 2009).

En la tabla número 20 se pueden observar los valores de este coeficiente de correlación:

### Tabla número 20

Escala de Valores para el Coeficiente de Correlación

Valor	Significado
-0,91 a - 1,00	Correlación negativa perfecta.
-0,76 a -0,90	Correlación negativa muy fuerte.
-0,51 a -0,75	Correlación negativa considerable.
-0,11 a 0,50	Correlación negativa media.
-0,01 a -0,10	Correlación negativa débil.
0	No existe correlación.
0,01 a 0,10	Correlación positiva débil.
0,11 a 0,50	Correlación positiva baja.
0,51 a 0,75	Correlación positiva considerable.
0,76 a 0,90	Correlación positiva muy fuerte.
0,91 a 1,00	Correlación positiva perfecta.

Fuente:.. (Hernández & Fernández, 1998).

#### 4.1. Análisis e Interpretación de Datos

Con base a lo anterior, se presentan los resultados obtenidos y sus interpretaciones correspondientes en la tabla número 21, del estudio cuantitativo:

### Tabla número 21

Resumen de procesamiento de casos

**Hipótesis de investigación**

**Resultados**

**Comentarios**

<p><b>HG: La inserción laboral de personas mayores tiene una relación directa con el aprovechamiento de las competencias profesionales en pro del desempeño organizacional de las pymes del sector comercial en el centro histórico de Puebla</b></p>	<p>Coeficiente de Spearman igual a .483*</p> <p>Coeficiente de determinación .463</p> <p>Significancia estadística 0.031</p>	<p>De acuerdo con los resultados obtenidos se puede afirmar que el aprovechamiento de las competencias profesionales en pro del desempeño organizacional constituye a un 46% de la variación de la inserción laboral de personas mayores. La correlación de las variables es positiva media por lo tanto se acepta la hipótesis general de la investigación, con lo que se demuestra una relación de causalidad en la inserción de personas mayores incide de forma directa en el aprovechamiento de las competencias profesionales en pro del desempeño organizacional de las pymes del sector comercial en el centro histórico de Puebla.</p>
<p><b>H1: La viabilidad de la inserción de personas mayores a las pymes comerciales poblanas determinada por la productividad, la flexibilidad de horario,</b></p>	<p>Coeficiente de Spearman igual a 0.163</p> <p>Coeficiente de determinación .175</p>	<p>La viabilidad de la inserción de personas mayores a las pymes comerciales poblanas explica en un 17% la variación en el mejoramiento del desempeño organizacional. La correlación entre las variables se encuentra en un nivel correspondiente</p>

<p><b>capacitación, sueldos y salarios, clima laboral es directamente proporcional con el mejoramiento del desempeño organizacional de las mismas.</b></p>	<p>Significancia estadística 0.493</p>	<p>a una correlación positiva media. Con lo que se demuestra que la H1 presenta una relación de causalidad entre la viabilidad de la inserción de personas mayores y el mejoramiento en el desempeño organizacional.</p>
<p><b>H2: Las competencias profesionales determinada por competencias bases, técnicas y transversales de las personas mayores es directamente proporcional en la relación su contribución a la productividad de las Pymes.</b></p>	<p>Coeficiente de Spearman igual a 0.319  Coeficiente de determinación .345  Significancia estadística .171</p>	<p>Las competencias profesionales explican en un 34% la variación en su contribución a la productividad de las Pymes. La correlación entre las variables es positiva media, pero existente por lo que se acepta la hipótesis H2 con lo que se demuestra que las competencias profesionales presentan una relación de causalidad con la productividad de las Pymes.</p>
<p><b>H3: Las pymes que emplean a personas mayores competentes determinada por sus competencias profesionales es directamente proporcional con la</b></p>	<p>Coeficiente de Spearman igual a 0.303  Coeficiente de determinación .340  Significancia estadística 0.194</p>	<p>De acuerdo con los resultados obtenidos se puede afirmar que el emplear a personas mayores competentes constituye a un 34% de la variación de la inserción laboral de personas mayores. La correlación de las variables es positiva media pero existente, por lo tanto, se acepta la</p>

**mejora en su desempeño organizacional.**

hipótesis H3 de la investigación, con lo que se demuestra una relación de causalidad entre la inserción de personas mayores y la mejora en el desempeño organizacional.

<p><b>H4: Las pymes que emplean a personas mayores competentes determinada por las competencias profesionales es una variable directamente proporcional con la atención de un propósito social que contribuye al desarrollo de una sociedad libre y funcional.</b></p>	<p>Coefficiente de correlación Spearman igual a 0.942</p> <p>Coefficiente de determinación .895</p> <p>Significancia estadística 0.001</p>	<p>La inserción de personas mayores competentes explica en un 89% la variación en la atención de un propósito social que contribuye al desarrollo de una sociedad libre y funcional. La correlación entre las variables es positiva muy fuerte por lo que se acepta la H4, con lo que se demuestra una relación de causalidad entre el empleo de personas mayores competentes determinado por las competencias profesionales y la atención de un propósito social y económico.</p>
<p><b>H5: Las pymes que tienen dentro de su fuerza laboral a personas mayores determinada por la inclusión, las igualdades laborales y la no</b></p>	<p>Coefficiente de correlación de Spearman igual a .764</p> <p>Coefficiente de determinación .558</p>	<p>La inserción de personas mayores a las pymes comerciales explica en un 55% la variación en el mejoramiento del papel de la responsabilidad social empresarial. La correlación entre las variables es positiva fuerte por lo que</p>



**discriminación es una variable directamente proporcional en la relación con una mejor responsabilidad social empresarial.**

Significancia estadística

0.001

se acepta la H5, con lo que se demuestra una relación de causalidad entre la inserción de personas mayores y el fortalecimiento de la responsabilidad social empresarial.

Fuente: elaboración propia.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

En función a los resultados obtenidos se puede llegar a las siguientes conclusiones:

Se responde a la pregunta de la investigación correspondiente a: ¿La inserción de personas mayores al mercado laboral constituye una estrategia para el aprovechamiento de las competencias profesionales para el mejoramiento del desempeño organización de las Pymes? Sobre la relación ente la inserción de personal mayor y el mejoramiento del desempeño organizacional mediante el aprovechamiento de las competencias profesionales en las pymes del sector comercial ubicadas en el centro histórico de Puebla. Esto se puede demostrar mediante el análisis de los resultados obtenidos de la hipótesis general, en donde existe una variación del 46% y posee un coeficiente de Spearman que denota una variable positiva media.

En cuanto a las hipótesis específicas, las hipótesis H4 y H5 presentan resultados a favor considerablemente altos, denostando que la inserción de personas mayores contribuye significativamente a un propósito social y económico, así como a la responsabilidad social empresarial de las pymes comerciales del centro histórico de Puebla. En cuanto al resto de las hipótesis, determinaron existente y aceptable la relación de causalidad entre las variables relacionadas a las competencias profesionales, la inserción de personas mayores y el mejoramiento del desempeño organizacional.

Derivado del análisis cualitativo se pudo observar una gran tendencia de inserción la laboral en empresas micro y pequeñas, en donde la variación de personal dentro de la plantilla laboral es de entre 2-4 personas mayores. Asimismo, se confirmo que sin importar la subclasificación empresarial o la actividad económica perteneciente al sector comercial es viable la inserción laboral de personas mayores, debido a que la gran mayoría de las empresas encuestadas

presentaban una actividad económica diferente y poseían dentro de su plantilla laboral a al menos 1 persona mayor.

En cuanto a las variables de análisis: viabilidad en la inserción de personas mayores, competencias profesionales, mejoramiento del desempeño organizacional, propósito social y económico y responsabilidad social empresarial, todas presentaron un grado de correlación positiva con un porcentaje de variación (coeficiente de determinación) significativo. Dentro de este contexto, a manera de complementación, se pueden ratificar las siguientes aseveraciones que se expusieron en el desarrollo de la investigación:

- En efecto, la inserción de personas mayores al mercado laboral es viable, y como una muestra que ratifica esta viabilidad es el presente estudio, que únicamente se desarrolló en una zona geográfica específica que permitió delimitar tanto el sector como las características de las empresas en cuestión al tamaño y contar con personal mayor laborando en sus instalaciones. Esta viabilidad permite demostrar que tanto es posible el mejoramiento del desempeño organizacional como el fortalecimiento de la cultura empresarial al atender a un propósito social y económico en favor de una sociedad más incluyente y con menos desigualdades laborales, demostrando a su vez, el compromiso de las empresas de contribuir a un desarrollo humano sostenible.
- Se concuerda con el autor Ekkehard quien dentro de la literatura expuesta en el desarrollo de la tesis se señaló al afirmar que la fuerza laboral mayor, constituye una fuente de conocimientos ante la mayor experiencia y practicidad en la consecución de actividades (Ernst, 2015). Debido a que el personal mayor, con su amplia experiencia representa una fuente valiosa de conocimientos que pueden enriquecer significativamente a la organización. Si bien, es necesaria una adaptación al puesto de trabajo y los procesos una

vez insertado el personal mayor, es posible que los resultados no sean notables a simple vista, sin embargo, con el tiempo se verán reflejados en el cumplimiento de las metas organizacionales.

- En cuanto a la relación existente entre la variable dependiente e independiente, es indispensable recordar que el desempeño organizacional constituye un elemento que integra una serie de aspectos, en mayor medida financiero, pero entre ellos también se encuentra el capital humano, el cual constituye un medio para el mejoramiento sustancial del desempeño de una organización. De acuerdo (Bernal, Pedraza & Castillo, 2020) el elemento humano dentro de las empresas, constituye un aspecto de gran importancia en especial por sus habilidades y competencias como medio para potenciar su desarrollo en beneficio no solo de la competitividad empresarial sino también de la competitividad del talento humano. Esta dimensión del desempeño organizacional fue la que se demostró en la presente investigación, denostando a pesar de ser una de las varias dimensiones existentes para la medición del desempeño organizacional, una correlación entre la inserción de personas mayores y el desempeño organizacional positiva, en todos los aspectos.
- Finalmente, un aspecto importante de resaltar, lo constituye la cultura de la sociedad en donde al principio se resaltó la existencia de ciertas desigualdades laborales que inciden en el adecuado aprovechamiento del talento humano, tal es el caso de la fuerza laboral mayor, sin embargo, en esta investigación, se permitió demostrar que es posible contar con un buen clima laboral en donde algunas empresas inclusive se han encargado de implementar medidas para prevenir la discriminación y la desigualdad del personal mayor, asimismo, han establecido el elemento de diversidad, incluyendo la edad, en su cultura empresarial.

## Recomendaciones

En el presente apartado, se pretende enlistar una serie de recomendaciones para futuras investigaciones y para ampliar las líneas de investigación mediante el estudio de aspectos significativos encontrados en la presente investigación:

- Recomendación 1. En líneas de investigación futuras se puede ahondar en el tema de la inserción de personas mayores en otros sectores económicos o en actividades económicas específicas, para identificar una subclasificación en la que este grupo de fuerza de trabajo presente un alto grado de desarrollo, satisfacción y desempeño.
- Recomendación 2. Conjuntamente, los estudios subsecuentes pueden emplear el cuestionario con un mayor grado de amplitud y profundidad para analizar un mayor número de variables pudiendo enfocarse en temas relacionados a la gestión de competencias, eficacia organizacional, talento humano, entre otros temas de gran interés para las empresas en la actualidad y fomentar así, la inclusión de este grupo en el mercado laboral dejando a un lado las diferencias de edad como un aspecto de discriminación.
- Recomendación 3. Encaminar la investigación no solo a una propuesta para el mejoramiento de cualquier aspecto organizacional, dentro del ámbito empresarial, sino también en el social y cultural. Asimismo, para investigaciones futuras, en donde los cambios en las tendencias de los mercados laborales serán significativos, en especial, ante el envejecimiento de la economía, representa un punto base para el desarrollo de estrategias para la prevención de posibles riesgos que pueda traer consigo esta tendencia que a lo largo de los años, ha ido en aumento.

## Referencias

- Abusleme, Arenas & Busquets. (2016). Autonomía de las personas mayores y políticas internacionales para su inserción laboral. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 54-75.
- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, Gallego & Márquez. (2022). Algunas características relevantes de las pequeñas y medianas empresas en México. *Realidad Económica de la FEVAQ*, 146-159. Obtenido de [https://www.realidadeconomica.umich.mx/index\\_files/algunas\\_caracteristicas\\_relevantes\\_de\\_las\\_peque%C3%B1as\\_y\\_medianas\\_7.pdf](https://www.realidadeconomica.umich.mx/index_files/algunas_caracteristicas_relevantes_de_las_peque%C3%B1as_y_medianas_7.pdf)
- Angeli. (1997). *Unità capitalizzabili e crediti formativi. Metodologie e strumenti di lavoro*. Roma: Isfol.
- Banco Mundial. (05 de septiembre de 2015). *Los jóvenes corren más rápido, pero las personas mayores conocen los atajos*. Obtenido de Banco Mundial: <https://blogs.worldbank.org/es/voices/los-jovenes-corren-mas-rapido-pero-las-personas-mayores-conocen-los-atajos>
- Banco Mundial. (20 de junio de 2016). *Los emprendedores y las pequeñas empresas impulsan el crecimiento económico y crean empleos*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/06/20/entrepreneurs-and-small-businesses-spur-economic-growth-and-create-jobs#:~:text=Las%20peque%C3%B1as%20y%20medianas%20empresas%20%28pymes%29%20representan%20m%C3%A1s,limpia%20y%20agua%20potable%2C%20s>

- Baque, et al. (2020). Fracaso de las Pymes: Factores desencadenantes, Ecuador 2020. *FIPCAEC*, 3-25. Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/293/517>
- Barradas, Rodríguez & Maya. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6379/637968301002/637968301002.pdf>
- Bernal, Pedraza & Castillo. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño. *Revista Espacios*, 213-227. Obtenido de <https://revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p14.pdf>
- Bernal, Pedraza & Castillo. (2020). Evaluación del desempeño: desempeño. *Revista Espacios*, 213-227. Obtenido de <https://revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p14.pdf>
- Bernardez, M. L. (2007). *Desempeno Organizacional: Mejora, Creacion E Incubacion de Nuevas Organizaciones*. Bloomington, Indiana: AuthorHouse.
- Bisquerra & Pérez. (2007). Las Competencias Emocionales. *Educación XXI*, 61-82. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601005>
- Blalock, H. M. (1960). *Social Statistics*. New York: McGraw-Hill.
- Bourdon & Cleaver. (2000). Le genre et le stéréotype du diplôme lors de l'insertion professionnelle. *Revue des sciences de l'éducation*, 677-700. Obtenido de <https://www.erudit.org/fr/revues/rse/2000-v26-n3-rse368/000295ar.pdf>

Bunk, G. P. (1994). La Transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea*, 8-14. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=131116>

Cabrera, V. (1995). La Fundación de Puebla: un hecho complejo. *Ciencia Ergo SUM*, 287-292.

Calderón, Álvarez & Naranjo. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas. *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 13-26. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81819024003.pdf>

Cámara de Diputados. (20 de octubre de 2023). *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Obtenido de Cámara de Diputados Del H. Congreso de la Unión: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LDCMPME.pdf>

Camisón & Cruz. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 79-102.

Cardozo, Velasquez & Rodríguez. (2012). La definición de Pyme en América: Una revisión del estado del arte. *6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management* (págs. 1345-1352). Vigo: Congreso de Ingeniería de Organización. Obtenido de [http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2012/SP\\_06\\_Entorno\\_Economico\\_Gestion\\_Economica\\_y\\_Finanzas//1345-1352.pdf](http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2012/SP_06_Entorno_Economico_Gestion_Economica_y_Finanzas//1345-1352.pdf)

Cardozo, Velásquez & Rodríguez. (2012). Revisión de la definición de Pyme en América Latina. *Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*, 23-27. Obtenido de



[https://www.researchgate.net/publication/260188935\\_Revision\\_de\\_la\\_definicion\\_de\\_PYME\\_en\\_America\\_Latina#:~:text=Las%20pymes%20son%20definidas%20como%20unidades%20econ%C3%B3micas%20productoras,cobertura%20de%20mercado%20%28Cardozo%2C%20Vel%C3%A1squez%2C%20y](https://www.researchgate.net/publication/260188935_Revision_de_la_definicion_de_PYME_en_America_Latina#:~:text=Las%20pymes%20son%20definidas%20como%20unidades%20econ%C3%B3micas%20productoras,cobertura%20de%20mercado%20%28Cardozo%2C%20Vel%C3%A1squez%2C%20y)

CEPAL & OIT. (2018). *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe*. Santiago: CEPAL/OIT.

Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43603/1/S1800398\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43603/1/S1800398_es.pdf)

CEPAL. (2006). Inserción laboral, mercados de trabajo y protección social. *CEPAL - SERIE Financiamiento del desarrollo*, 1-80. Obtenido de

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/02de8a3d-33a3-4ebb-8139-0664e83f1100/content>

CEPAL. (09 de octubre de 2018). *Acerca de Microempresas y Pymes*. Obtenido de CEPAL:

<https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>

CEPAL. (2019). *Pymes exportadoras en América Latina*. Santiago: CEPAL. Obtenido de

<https://www.sela.org/media/3212342/pymes-exportadoras-en-america-latina.pdf>

CEPAL. (2020). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

(CEPAL). Obtenido de <https://hdl.handle.net/11362/44148>

CEPAL. (2022). *Acerca de Microempresas y Pymes*. Obtenido de CEPAL:

<https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques*. New York: John Wiley & Sons.
- Comisión Europea. (24 de febrero de 2016). *Guía del usuario sobre la definición del concepto de pyme*. Obtenido de Comisión Europea: [https://www.mjusticia.gob.es/es/ElMinisterio/OrganismosMinisterio/Documents/1292428560119-Documento\\_informativo\\_Guia\\_Comision\\_Europea\\_Definicion\\_del\\_concepto\\_de\\_PYM\\_E.PDF](https://www.mjusticia.gob.es/es/ElMinisterio/OrganismosMinisterio/Documents/1292428560119-Documento_informativo_Guia_Comision_Europea_Definicion_del_concepto_de_PYM_E.PDF)
- Corominas, E. (2001). Competencias Genéricas en la Formación Universitaria. *Revista de Educación*, 299-321. Obtenido de [http://academicos.iems.edu.mx/cired/docs/tg/macroacademiaquimica/Competencias%20genericas%20en%20la%20formacion%20universitaria\\_CronominasRovira.pdf](http://academicos.iems.edu.mx/cired/docs/tg/macroacademiaquimica/Competencias%20genericas%20en%20la%20formacion%20universitaria_CronominasRovira.pdf)
- Cruz, Pérez, Torralba & Bonilla. (2017). Puebla, México "Ciudad Patrimonio de la Humanidad" percepción ciudadana. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 273-298.
- De las Rivas, J. L. (2008). Aprendiendo de Puebla: conservación del Patrimonio urbano para una ciudad habitable. *LLILAS Visiting Resource Professor Program*, 1-14. Obtenido de <http://www.lanic.utexas.edu/project/etext/llilas/vrp/puebla.pdf>
- Del Pozo, J. Á. (2012). *Competencias profesionales: Herramientas de evaluación, el portafolios, la rúbrica y las pruebas situacionales*. Narcea Ediciones.

- DENUE. (2010). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)*, [Base de datos]. (I. N. Geografía, Editor) Obtenido de INEGI.
- DENUE. (2022). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)*, [Base de datos]. Obtenido de DENUE-INEGI.
- DENUE. (2022). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)*, [Base de datos]. Recuperado el 20 de 03 de 2024, de DENUE Interactivo - INEGI: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/Default.aspx?idee=3141802>
- Díaz, Quintana & Fierro. (2021). La Competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 145-161.
- Dower, J. (1863). *The Illustrated London News*.
- Ernst, E. (07 de abril de 2015). La cuestión de la edad para la fuerza de trabajo. (C. Drysdale, Entrevistador) OIT. Obtenido de [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/audio/WCMS\\_358945/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/audio/WCMS_358945/lang--es/index.htm)
- Farinelli, S. (2014). *Sistemas Locales de Innovación: Las empresas PYMES Metalmecánicas de Tandil, Argentina*. Argentina. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/397/397.pdf>
- Fourastié, J. (1998). *Les Trente glorieuses*. Paris: Hachette Littérature.
- Fournet et al. en Echeverría. (1997). INSERCIÓN SOCIOLABORAL. *Revista de Investigación Educativa*, 87. Obtenido de <https://revistas.um.es/rie/article/view/122601/115171>
- García & Cárdenas. (2018). La Inserción Laboral en la Educación Superior. La Perspectiva Latinoamericana. *Educación XXI*, 323-347.

- García, Durán, Parra & Martínez. (2018). Inserción, integración y equidad en el ámbito laboral: Escenario empresarial posconflicto en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 36-47. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28059580004/28059580004.pdf>
- García, J. & Gutiérrez R. (1996). Inserción laboral y desigualdad en el mercado de trabajo: cuestiones teóricas. *Reis*, 269-293.
- Garrido, C. (2011). Nuevas políticas e instrumentos para el financiamiento de las pymes en México: Oportunidades y desafíos. *Eliminando barreras: el financiamiento a las pymes en América Latina*, 101-145. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35358/S2011124\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35358/S2011124_es.pdf)
- Gaspar, M. F. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del conocimiento*, 318-329. Obtenido de <https://www.bing.com/ck/a?!&&p=2fb84b16c0b1373dJmltdHM9MTY4NjA5NjAwMCZpZ3VpZD0xOWVlODRjYi0wOWQyLTZlMmYyNC05NmEwMDg4NTZmNzImaW5zaWQ9NTI0Nw&p=3&hsh=3&fclid=19ee84cb-09d2-6e1f-1624-96a008856f72&psq=talento+humano+pdf&u=a1aHR0cHM6Ly9kaWFsbmV0LnVuaXJpb2p>
- Georgopoulos & Tannenbaum. (1957). A Study of Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 534-40.
- Gómez. (2005). Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas. *Educación y Educadores*, 45-66. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/834/83400805.pdf>

- Gómez. (2015). Las Competencias Profesionales. *Revista Mexicana de Anestesiología*, 49-55.  
Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/rma/cma-2015/cma151g.pdf>
- González & Becerra. (2021). PYMES en América Latina: clasificación, productividad laboral, retos y perspectivas. *CIID Journal Revista Internacional Multidisciplinaria*, 1-39.
- H. Ayuntamiento del Municipio de Puebla. (2015). *Programa Parcial de Desarrollo Urbano Sustentable del Centro Histórico*. Puebla: H. Ayuntamiento del Municipio de Puebla.  
Obtenido de <https://pueblacapital.gob.mx/images/transparencia/obl/24relevante/15/dicta.prog.desa.cent.his.pdf>
- Hernández & Fernández. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Iacovone, L., Muñoz, R., Olaberria, E., & Pereira, M. D. (2021). *Crecimiento de la productividad en México: comprendiendo las dinámicas principales y los determinantes clave*. 2021: Banco Mundial. Obtenido de <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099100003252239077/pdf/P1708290be62f50cc080390abdafc918431.pdf>
- Ibarra, M. A., Demuner, M. D., & Hernández, F. (2021). Strategic orientations, firm performance and the moderating effect of absorptive capacity. *Journal of Strategy and Management*. doi: 10.1108/JSMA-05-2020-0121
- Illades, A. (2017). La Puebla de los Ángeles: Fundación de Tierra Adentro. *XXII Coloquio de Historia Canario-Americana*, 1-8. Obtenido de <https://revistas.grancanaria.com/index.php/CHCA/article/view/9971/9477>

- IMCO. (17 de diciembre de 2019). *Desarrollando las Pymes que requiere México*. Obtenido de Centro de Investigación en Política Pública: [https://imco.org.mx/pymes\\_que\\_requiere\\_mexico\\_2009/#:~:text=PYMES%20Generan%20el%2072%25%20del,PYMES%20\(independientemente%20del%20sector\)](https://imco.org.mx/pymes_que_requiere_mexico_2009/#:~:text=PYMES%20Generan%20el%2072%25%20del,PYMES%20(independientemente%20del%20sector).).
- IMPLAN. (2021). *Diagnóstico Urbano del Centro Histórico. Municipio de Puebla. Elementos para la Actualización del Programa Parcial de Desarrollo Urbano del Centro Histórico*. Puebla: Dirección de Planeación Estratégica .
- INAH. (11 de diciembre de 1987). *Centro Histórico de Puebla*. Obtenido de Mediateca INAH: <https://mediateca.inah.gob.mx/repositorio/islandora/object/informe:1110>
- INAH. (2000). *Centro Histórico de Puebla*. Obtenido de Instituto Nacional de Antropología e Historia .
- INAH. (2019). *Dirección de Patrimonio Mundial*. Obtenido de Centro Histórico de Puebla: [https://patrimoniomundialmexico.inah.gob.mx/publico/lista\\_detalle.php?idLista=Mg==](https://patrimoniomundialmexico.inah.gob.mx/publico/lista_detalle.php?idLista=Mg==)
- INAH. (2023). *Sistema Institucional Estadística de Visitantes*. Puebla: INAH. Obtenido de <https://estadisticas.inah.gob.mx/>
- INAPAM. (29 de marzo de 2016). *Vinculación Productiva para Personas Adultas Mayores, el trámite es gratuito*. Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/inapam/acciones-y-programas/vinculacion-productiva-para-personas-adultas-mayores>
- INEGI. (2019). *Características de los Negocios*. México: Censos económicos INEGI. Obtenido de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/cc/2019/doc/frrdf\\_ce19.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/cc/2019/doc/frrdf_ce19.pdf)

- INEGI. (2019). *El Sector Comercio*. Obtenido de Censos Económicos INEGI:  
[https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/infcom\\_ce19.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/infcom_ce19.pdf)
- INEGI. (2019). *Esperanza de Vida*. Obtenido de Demografía de los Negocios INEGI:  
<https://www.inegi.org.mx/temas/dn/>
- INEGI. (2019). *INEGI presenta resultados de la encuesta nacional sobre la productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (ENAPROCE) 2018*. México: Secretaría de Economía. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/especiales/ENAPROCE2018.pdf>
- INEGI. (2019). *La Oficina Virtual de Información Económica (OVIE)*. Obtenido de INEGI:  
<http://www.ovie.puebla.gob.mx/#!>
- INEGI. (2020). *Puebla*. Obtenido de Cuéntame INEGI:  
<https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/pue/>
- INEGI. (2021). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI):  
<https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- INEGI. (2022). *DEMOGRAFÍA DE LOS ESTABLECIMIENTOS MIPYME EN EL CONTEXTO DE LA PANDEMIA POR COVID-19*. México: INEGI. Obtenido de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP\\_Demog\\_MIPYME22.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_Demog_MIPYME22.pdf)

- INEGI. (2023). *ESTADÍSTICAS A PROPÓSITO DEL DÍA DE LAS MICROEMPRESAS Y LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS*. México: INEGI. Obtenido de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2023/EAP\\_DIAMIPYMES.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2023/EAP_DIAMIPYMES.pdf)
- INEGI. (2024). *Estudio sobre la demografía de los negocios (EDN) 2023*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/EDN/EDN2023.pdf>
- Jiménez, A. (2014). Mercado Laboral: situación, perspectivas y tendencias. *Dossier Tendencias 2015*, 49-59. Obtenido de [https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1412\\_Capital%20Humano\(Demografia%20Laboral\).pdf](https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1412_Capital%20Humano(Demografia%20Laboral).pdf)
- López , V. M. (2018). LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN MÉXICO: RETOS Y OPORTUNIDADES ANTE UN MUNDO GLOBALIZADO. *Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales*, 79-91. Obtenido de <https://www.uv.mx/iic/files/2018/12/Num09-Art07-105.pdf>
- Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden & Plinio. (2002). *Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. Canada: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Martínez, Álvarez & Villardón. (2017). Competencias profesionales del profesorado de educación obligatoria. *Revista Ibaeroamericana de Educación*, 171-192. Obtenido de <https://rieoei.org/historico/documentos/rie74a07.pdf>



- Martinez, Tuya, Martinez & Mercedes. (2009). EL COEFICIENTE DE CORRELACION DE LOS RANGOS DE SPEARMAN CARACTERIZACION. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1804/180414044017.pdf>
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor. Obtenido de [https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/mertens.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/mertens.pdf)
- Milian, G. M. (1995). La Planificación urbana y la estructura comercial de la ciudad de Puebla. *Ciencia Ergo Sum*, págs. 279-286. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5139961>
- Molina & Sánchez. (2016). Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, págs. 21-36.
- Molina, López & Contreras. (2014). El emprendimiento y crecimiento de las pymes. *Acta Universitaria*, 59-72. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41648308006>
- Muñoz, Bernal & Pedraza. (2019). Valoración del desempeño organizacional en empresas tamaulipecas. *Vinculatégica EFAN*, 430-439. Obtenido de [http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/vinculategica\\_5/37%20LEDESMA\\_BERNAL\\_PEDRAZA.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/vinculategica_5/37%20LEDESMA_BERNAL_PEDRAZA.pdf)
- OCDE. (2007). Capital Humano: Cómo moldeta tu vida lo que sabes. *Perspectivas de la OCDE*, 1-7. Obtenido de <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264029095-sum-es.pdf?expires=1701722974&id=id&accname=guest&checksum=C0152D3070DC0C448FFAD9D35B8F64E9#:~:text=Entonces%2C%20de%20manera%20caracter%C3%ADstica%2C%20se,la%20educaci%C3%B3n%20y%20la%20capacitaci%C3%>

- OCDE. (2019). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. OECD Publishing.  
doi:10.1787/34907e9c-en
- OECD. (2019). *Apoyando el desarrollo de las PYMES en América Latina y el Caribe*. Obtenido de  
OECD: <https://www.oecd.org/latin-america/programa-regional/productividad/desarrollo-de-las-pymes/>
- OIT. (2007). *La inserción laboral de los jóvenes: características, tensiones y desafíos*. Obtenido de  
de OIT:  
<https://www.oitcenterfor.org/node/6487#:~:text=La%20inserci%C3%B3n%20laboral%20es%20un%20%C3%A1mbito%20de%20desarrollo,individual%20de%20la%20inmensa%20mayor%3%ADa%20de%20los%20j%C3%B3venes.>
- OIT. (04 de 09 de 2012). *Competencias profesionales*. Obtenido de OIT:  
<https://www.oitcenterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>
- Olivera, J. C. (2022). La Relación Entre La Eficiencia y el Desempeño Organizacional: Una Revisión Desde El Sector Servicios. *Revista Científica Anfibios* , 26-35.
- Olmos, M. D., Luque , M., López, R., & Mohamed, L. (2021). Inserción laboral en el contexto internacional-multicultural. En O. Quiles, *Inserción profesional y seguimiento de egresados. Una perspectiva multicultural*. Madrid: SÍNTESIS. Obtenido de  
<https://www.sintesis.com/data/indices/9788413570570.pdf>
- OMC. (2016). *La financiación del comercio y las pymes*. Ginebra: OMC. Obtenido de  
[https://www.wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/tradefinsme\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/tradefinsme_s.pdf)

- ONU. (2019). *Envejecimiento*. Obtenido de Naciones Unidas: <https://www.un.org/es/global-issues/ageing>
- Ospina & Jiménez. (2014). El contexto económico global de la pyme. *Revista Académica e Institucional*, 155-179. Obtenido de <https://revistas.ucp.edu.co/index.php/paginas/article/view/1968/1820>
- Pardinas, F. (1969). *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. Mexico: Siglo XXI.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. California: SAGE.
- Pavié, A. (2011). Formación docente: hacia una definición del concepto de competencia profesional docente. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 67-80.
- Paz, J. (2011). Los desafíos laborales del envejecimiento de la población en América Latina y el Caribe. *Revista Latinoamericana de Población*, 123-144. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/3238/323827305006/html/>
- Peregrino & Barbosa. (2016). The Relationship Between Human Resource Management and Organizational Performance. *BBR Brazilian Business Review*, 90-110.
- Peregrino & Barbosa. (2016). The Relationship Between Human Resource Management and Organizational Performance. *BBR Brazilian Business Review*, 90-110.
- Pérez & Venegas. (2021). Vinculación laboral en personas de la tercera edad: el caso de los empacadores voluntarios en tiendas de autoservicio. *Papeles de población*, 211-231. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/pp/v27n108/2448-7147-pp-27-108-211.pdf>

- Pérez. (2014). *La formación de competencias profesionales en los estudiantes de técnico medio en informática mediante proyectos informáticos*. Holguín, Cuba: Tesis doctoral, Universidad de Ciencias Pedagógicas José de La Luz y Caballero. Obtenido de Tesis doctoral, Universidad de Ciencias Pedagógicas José de La Luz y Caballero.
- Prado, González & Jiménez. (2020). Competencias Profesionales y sus Tendencias Fundamentales. *Alfa Publicaciones*, 44-55.
- Programa Regional de Formación Ocupacional e Inserción Laboral. (2009). *Metodología para la evaluación de competencias laborales / Programa Regional de Formación Ocupacional e Inserción Laboral*. San José: C.R. : Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana. Obtenido de [https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/evaluacion\\_comp\\_red.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/evaluacion_comp_red.pdf)
- Quero. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 248-252. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>
- Quiles, O. (2021). *INSERCIÓN PROFESIONAL Y SEGUIMIENTO DE EGRESADOS. UNA PERSPECTIVA MULTICULTURAL*. Madrid: SÍNTESIS. Obtenido de <https://www.sintesis.com/data/indices/9788413570570.pdf>
- Ramírez, G. (2004). *Desempeño Organizacional Retos y Enfoques Contemporáneos*. México: Origami Editorial.
- Ramos, P. (2012). *Gestión por Competencias: (2 ed.)*. Editorial ICB.
- Real Academia Española. (2023). *Art Nouveau*. Recuperado el 31 de 01 de 2024, de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/art%20nouveau>

- Real Academia Española. (2023). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 26 de julio de 2023, de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/plutocracia>
- Richard, Devinney, Yip & Johnson. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 719-803. doi:10.1177/0149206308330560
- Salgado et al. (2020). Inserción y satisfacción laboral de los egresados de la Licenciatura de Gerontología de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM). *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1-16. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/dilemas/v8nspe5/2007-7890-dilemas-8-spe5-00009.pdf>
- Sánchez, R. (2003). *Puebla milenios de historia: Historia general del estado de Puebla* (Vol. 2). Gobierno del Estado de Puebla, Secretaria de Cultura, 2003. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=4SVPAQAAMAAJ>
- SCIAN. (2023). *INEGI*. Obtenido de Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2023: <https://www.inegi.org.mx/scian/>
- Secretaría de Economía. (2010). *Medianas empresas*. Obtenido de Secretaría de economía : <http://2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/mediana-empresa>
- Tejada, J. (1999). Acerca de las Competencias Profesionales. *Revista Herramientas*, 20-30. Obtenido de [http://academicos.iems.edu.mx/cired/docs/tg/macroacademiaquimica/Competencias%20profesionales\\_TejadaFernandez.pdf](http://academicos.iems.edu.mx/cired/docs/tg/macroacademiaquimica/Competencias%20profesionales_TejadaFernandez.pdf)

- Terán , B. (2021). Centro histórico de la ciudad de Puebla, Patrimonio Cultural Mundial de la Humanidad. *Elemento* 122, 5-12. Obtenido de <https://elementos.buap.mx/directus/storage/uploads/00000005926.pdf>
- Tirado, Estrada, Ortiz, Solano, González, Alfonso, Restrepo, Delgado y Ortiz. (2006). Competencias profesionales: una estrategia para el desempeño exitoso de los ingenieros industriales. *Revista Facultad de Ingeniería*, 123-139. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/262444257\\_Professional\\_competences\\_Strategy\\_for\\_curriculum\\_transformation\\_in\\_Industrial\\_Engineering](https://www.researchgate.net/publication/262444257_Professional_competences_Strategy_for_curriculum_transformation_in_Industrial_Engineering)
- Tuapanta, Duque & Mena. (2017). ALFA DE CRONBACH PARA VALIDAR UN CUESTIONARIO DE USO DE TIC EN DOCENTES UNIVERSITARIOS. *Revista mktDescubr*, págs. 37-48. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/234578641.pdf>
- UE. (11 de enero de 2016). *Microempresas, pequeñas y medianas empresas: definición y alcance*. Obtenido de EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/ES/legal-content/summary/micro-small-and-medium-sized-enterprises-definition-and-scope.html>
- Van-Der & Gómez. (2006). *Competencias y habilidades profesionales para universitarios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Vasco, M. (2018). Recuperando el talento de los adultos mayores. *Forbes México*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/recuperando-el-talento-de-los-adultos-mayores/>
- Venkatraman & Ramanujam. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *The Academy of Management Review*, 801-814.

Verdier, É., & Vultur, M. (2018). La Inserción Laboral de los Jóvenes: un concepto histórico, ambiguo y societal. *Cuestiones Sociología*, 1-20.  
doi:<https://doi.org/10.24215/23468904e067>

Villasís, Márquez, Zurita, Miranda & Núñez. (2018). El Protocolo de investigación VII. Validez y confiabilidad de las mediciones. *Revista Alerg Mex.*, págs. 414-421. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/ram/v65n4/2448-9190-ram-65-04-414.pdf>

Weller, J. (2007). La inserción laboral de los jóvenes: características, tensiones y desafíos. *Revista de la CEPAL* 92, 61-82.

Yin, R. K. (2013). *Case study research design and methods*. SAGE.

Yuchtman & Seashore. (1967). Factorial Analysis of Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 377-95.