

## Las actividades laborales según la estructura organizacional en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Mérida.

*Work activities according to the organizational structure in the micro and small enterprises of the city of Mérida.*

**Karina Concepción González Herrera**

Universidad Tecnológica Metropolitana, México

[karina.gonzalez@utmetropolitana.edu.mx](mailto:karina.gonzalez@utmetropolitana.edu.mx)

### Resumen

En el presente documento se aborda el conjunto de actividades laborales que se desempeñan en las micro y pequeñas empresas en función con la estructura organizacional, en donde se identifica la multifunción cuando el número es más reducido (micro) y cuando es más amplia la estructura organizacional las responsabilidades se distribuyen y los puestos se amplían (pequeñas). Lo anterior se presenta a través de los procesos más cortos y actividades esporádicas que se realizan en las micro empresas. Sin embargo lo anterior promueve entre los empleados lo proactividad y el involucramiento en más procesos de la organización. El objeto del presente trabajo es identificar las actividades laborales que se desempeñan según la estructura organizacional en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Mérida. De las organizaciones estudiadas el 93% representa a las micro y el 7% restante a las pequeñas, de las cuales el 87% tiene una antigüedad de 15 años en el mercado, lo que ha permitido un crecimiento económico y en cantidad de empleados, la demanda de los productos y servicios que se ofrecen, pero sobretodo la reinversión generada en las empresas ha generado su permanencia.

**Palabras clave:** actividades laborales, estructura organizacional, micro y pequeñas empresas.

## Abstract

This paper deals with the set of work activities that are performed in micro and small enterprises in function with the organizational structure, where the multifunction is identified when the number is smaller (micro) and when the organizational structure is broader Responsibilities are distributed and posts are expanded (small). This is presented through the shorter processes and sporadic activities carried out in micro enterprises. However, the above promotes employees' proactivity and involvement in more organizational processes. The objective of the present work is to identify the labor activities that perform according to the organizational structure in the micro and small enterprises of the city of Mérida. Of the organizations studied, 93% represent micro and 7% are small, of which 87% have been in the market for 15 years, which has allowed economic growth and in the number of employees. Demand for the products and services offered, but above all the reinvestment generated in the companies has generated their permanence.

**Key words:** labor activities, organizational structure, micro and small enterprises.

**Fecha Recepción:** Junio 2016

**Fecha Aceptación:** Diciembre 2016

---

## Introducción

Dentro de las funciones de la administración se encuentran la planeación, la organización, la dirección y el control. En la planeación se plasman el conjunto de actividades a desarrollar de forma previa a la implementación. En la organización se distribuyen las actividades y funciones según puesto se realizarán, considerando para ellos los niveles superior y subalterno de los puestos para el correcto canal de comunicación a implementar. En la dirección se busca la correcta orientación y guía de todos los puestos involucrados para alcanzar los objetivos y metas organizacionales. El control incorpora todos los procesos requeridos para evidenciar las actividades de todos los empleados de la empresa, asegurando de ésta forma, los recursos humanos y económicos invertidos.

Para Palaci (2005: 155), “el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo” citado por Pedraza, Amaya y Conde (2010). Es decir es la forma en cómo

el individuo realiza las tareas asignadas para el puesto que ocupa, para ello se requerirá saber el cómo hacer, el orientar de manera correcta al empleado para el desempeño de sus actividades, con el objeto de evitar errores u omisiones que de forma involuntaria se generen.

Según Munch (2006: 92) menciona que “desde siempre el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte de un grupo social”. La empresa es un grupo social, pero que persigue fines lucrativos mediante la oferta de los productos o servicios, razón de ser de la misma.

La toma de decisión implicará que el individuo analizará todas las alternativas posibles de solución, las alineará con las estrategias de la organización y de esa forma seleccionará la alternativa óptima. Desafortunadamente nos enfrentamos con un individuo que cuenta con una racionalidad limitada y por tanto su toma de decisión, dependiendo de la forma como se efectúe, se podrá identificar con algunos de los tipos de modelo de decisión que existen, es decir, modelo racional, por procesos, político o anárquico (March, 1976; Simon, 1993) citado (González y Bermúdez, 2008).

Cuando el escenario hace énfasis a un proceso productivo o la oferta de un servicio, no siempre el elemento humano tiene el conocimiento teórico de las acciones a desempeñar y en muchas ocasiones son los tiempos quienes afectan la orientación o guía para el buen desempeño de las tareas. He allí donde interviene la necesidad de comunicación, eliminar toda pena, y hacer las preguntas con respecto a las dudas que se presenten. No siempre se omiten, por tal razón vienen las fallas y se incrementa la supervisión.

Las actividades laborales no siempre serán encausadas a la experiencia o conocimientos de los empleados, siempre habrá nuevos escenarios, procesos y tareas a desempeñar, debido a la magnitud de la empresa, en este caso micro y pequeñas.

Para lograr el aprendizaje en la organización, los miembros de la compañía deben detectar sus errores y corregirlos mediante acciones establecidas por la organización (López, Fleitas y Gil, 2008), ya que una organización que constantemente aprende, consulta, prueba, evalúa y reflexiona acerca de sus experiencias, a su vez transforma lo que aprende en conocimiento útil para el logro de los objetivos de la organización (Dunst y Watson, 2010; Dunst et al., 2011) citado (Vega y Martínez, 2017).

Uno de los problemas identificados es la falta de capacitación para el desempeño de las actividades. La cual se reduce en muchas ocasiones a la orientación del desempeño de las tareas.

Para Martín, Espíritu, Aparicio y Salvador (2009) se percibe que es significativo para la mayoría de los micros y pequeños empresarios, la inexistencia de aplicaciones importantes que demuestren un uso cotidiano de la capacitación y adiestramiento (CyA) como medio para mejorar la eficiencia de sus recursos. Solamente se considera importante la CyA orientada a las ventas y al trato al cliente y se minimiza la orientación hacia la administración, a aspectos contables y a los financieros.

Sin embargo la estructura organizacional no es tan amplia en las micro y pequeñas empresas, lo que impide que muchos procesos en pro de la mejora de las actividades se lleven a cabo, considerando que la estructura es un esquema que guía visualmente al empleado para ubicarse y saber a quién dirigirse para los resultados de su esfuerzo corporal centrados en el trabajo.

## **Preguntas de investigación**

Pregunta general

1. ¿Cuáles son las actividades que se encuentran involucradas para la oferta de los productos y servicios de las micro y pequeñas empresas?

Preguntas específicas

- a. ¿De qué manera se pueden optimizar los esfuerzos para alcanzar los resultados deseados en la organización?
- b. ¿En qué consisten las actividades que carecen de un escenario para el desarrollo de los mismos?

## **Objetivos**

Objetivo general

1. Identificar las actividades laborales que se desempeñan según la estructura organizacional en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Mérida

### Objetivos específicos

- a. Generar los pasos para optimizar los resultados de la mano de obra para el ofrecimiento de los servicios o la producción
- b. Conocer las actividades que no requieren de una inversión inicial para la implementación en las empresas

### **Justificación**

Las condiciones en que las mipyme se desenvuelven en la región no les son particularmente favorables. Esto en buena parte tiene que ver con sus competencias endógenas (bajo grado de adopción tecnológica, poca calificación de sus trabajadores y/o del propio empresario, fragilidad administrativa, baja productividad), pero también es real que ciertas condiciones del entorno (e institucionales) las afectan en mayor grado que a las grandes empresas (Zeballos, 2003).

La importancia y el auge de la micro y pequeña empresa es que en pocas ocasiones requiere de grandes cantidades de capital para iniciar las actividades, y representaban a más del 99% en México (INEGI, 2014).

Cabe destacar “el énfasis que tiene el papel del empresario como impulsor de cambio y desarrollo de las organizaciones, donde las prácticas de dirección, las actitudes y la visión del empresario son variables utilizadas para medir y elevar la competitividad” (López, 2010). Pero no puede haber dirección sin considerar una planeación efectiva y la organización de las actividades de acuerdo a los productos o servicios que se ofrecen.

Se identificó cómo las mipymes pueden pasar de un estado de informalidad y flexibilidad en los procesos de planificación y control, hasta una fase de mayor formalidad, con el establecimiento de procesos y procedimientos, a medida que la organización va creciendo y cumpliendo sus objetivos misionales. Las mipymes no cuentan con un código de conducta formal que fomente las actitudes y comportamientos adecuados de los empleados y directivos, sin embargo, la administración de las empresas demuestra su compromiso hacia el comportamiento integral y ético, comunicado a todos los empleados, lo que contribuye significativamente a propiciar un ambiente de control efectivo (Castañeda, 2014).

Es decir un escenario organizado puede resultar difícil al inicio, sin embargo cuando se tiene la iniciativa, entusiasmo y cooperación del personal, todo proceso puede alcanzarse.

## Revisión de literatura

Para realizar un abordaje de las micro y pequeñas empresas se requiere en primera conocer la formas en la cual se encuentran clasificadas para su estudio en México según el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2009) ver tabla 1.

Del por qué se realiza la presente clasificación, tiene por objeto orientar de manera correcta los esfuerzos de los diferentes niveles de gobiernos, tomando en consideración características que permitan establecer un sistema homogéneo, para el análisis de información y control de resultados de la dinámica que presenta. En México se tienen microempresas registradas 4,723,064 y medianas empresas 257, 095 de un total nacional equivalente a 5,039,911 (INEGI, 2016). En Yucatán se tienen registros de 116,873 empresas en el 2016, cifra establecida por el INEGI. De las cuales micro y pequeñas empresas suman un total de 1,044 que pertenecen al sector primario, 24,207 para el sector secundario y 90459 en el sector terciario, datos que corresponden a la entidad yucateca.

**Tabla 1.** Clasificación de las empresas México según número de empleados e ingresos.

<i>Tamaño</i>	<i>Sector</i>					
	<b>Clasificación según el número de empleados</b>					
	<b>Industria</b>		<b>Comercio</b>		<b>Servicios</b>	
<i>Microempresa</i>	De 0 a 10		De 0 a 10		De 0 a 10	
<i>Pequeña empresa</i>	De 11 a 50		De 11 a 30		De 11 a 50	
<i>Tamaño</i>	<b>Estratificación de en México con base al rango de monto de ventas anuales (mdp)</b>					
	<b>Industria</b>		<b>Comercio</b>		<b>Servicios</b>	
	Rango de monto de ventas anuales (mdp).	Tope máximo combinado *	Rango de monto de ventas anuales (mdp).	Tope máximo combinado *	Rango de monto de ventas anuales (mdp).	Tope máximo combinado *
<i>Microempresa</i>	Hasta \$4	4.6	Hasta \$4	4.6	Hasta \$4	4.6
<i>Pequeña empresa</i>	Desde 4.01 hasta \$100	95	Desde 4.01 hasta \$100	93	Desde 4.01 hasta \$100	93

\*Tope máximo combinado = (trabajadores) x 10% + ventas anuales (90)

Mdp = Millones de pesos

Fuente: DOF (2009) citado por González, Castillo y Puerto (2016).

## Método

El procedimiento realizado para el desarrollo del presente documento, fue con el soporte de la cantidad de empresas registradas por el INEGI (2015). Para lo cual se procedió a calcular la muestra para poblaciones finitas y conocidas con el 95% de confianza, considerando un margen de error de 0.05 en donde se estudiaron a cinco municipios de los cuales se toma como municipio base del presente estudio a la ciudad de Mérida debido a la cantidad de empresas que se encuentran funcionando y registradas en la entidad que representan a la que tiene un mayor número con un total de 49848 empresas (ver tabla 2)

**Tabla 2.** Tamaño de la muestra

Municipios ZMCM	Cantidad de Micro	Cantidad de Pequeñas	Total	Proporción Muestral	Muestra
Conkal	355	16	371	0.00674	2.6
Umán	2007	158	2165	0.03932	15.0
Ucú	96	4	100	0.00182	0.7
Kanasín	2462	120	2582	0.04689	17.9
Mérida	46174	3674	49848	0.90524	345.8
<b>Total</b>	51094	3972	55066	1	382

Fuente: elaboración propia con base al INEGI (2015)

Considerando a la muestra extraída en función de las proporciones se analizaron los instrumentos recabados y de ellos se concluyeron con un total de 337 cuestionarios efectivos para analizar en función de la estructura organizacional de las unidades económicas.

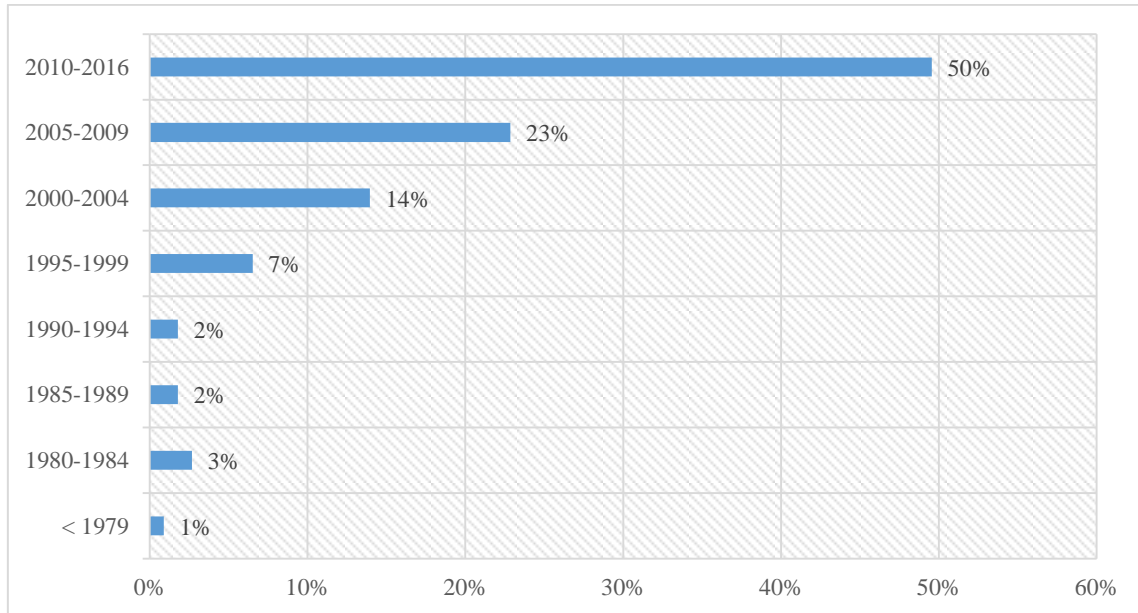
Los cuestionarios se aplicaron a los directivos, encargados, gerentes o dueños de las empresas que tuvieran disponibilidad de tiempo pero sobretodo que pudieran proporcionar la información requerida de la empresa, ya que se buscó la mayor precisión en cuanto a la información arrojada.

## Resultados

Las empresas estudiadas son micro y pequeñas considerando para ello aspectos fundamentales como la antigüedad, cabe destacar que el 1% tiene más de 38 años con actividades y el tiempo ha impactado en la disminución de empleados, el deterioro de la empresa, ya que se indicó que se dirigió poco del capital para la reinversión en infraestructura. Por otra parte el 50% tiene de

5 a 6 años operando (ver gráfico 1), pero los cambios tecnológicos propician bajas ventas en el 29% de éstas.

**Gráfico 1.** Antigüedad de las empresas estudiadas

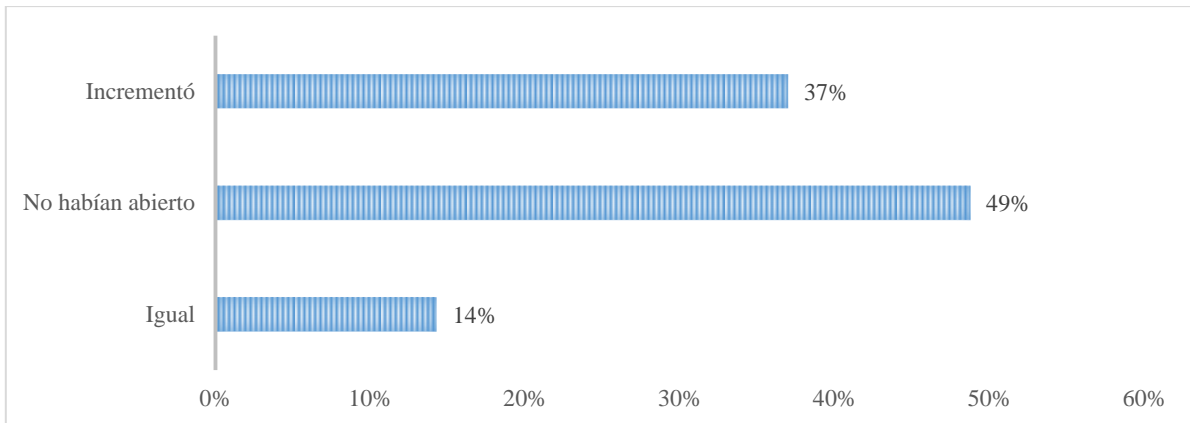


Fuente: elaboración propia

Con respecto a la cantidad de empleados las empresas con una antigüedad de tres años presentan la siguiente dinámica el 14% mantiene la misma cantidad de empleados desde la apertura hasta el día de hoy, el 49% de las unidades económicas no habían abierto las puertas, es decir no habían iniciado operaciones y el 37% restante ha presentado un incremento favorable en el personal para cubrir la demanda de productos y servicios requeridos por los clientes (ver gráfico 2).



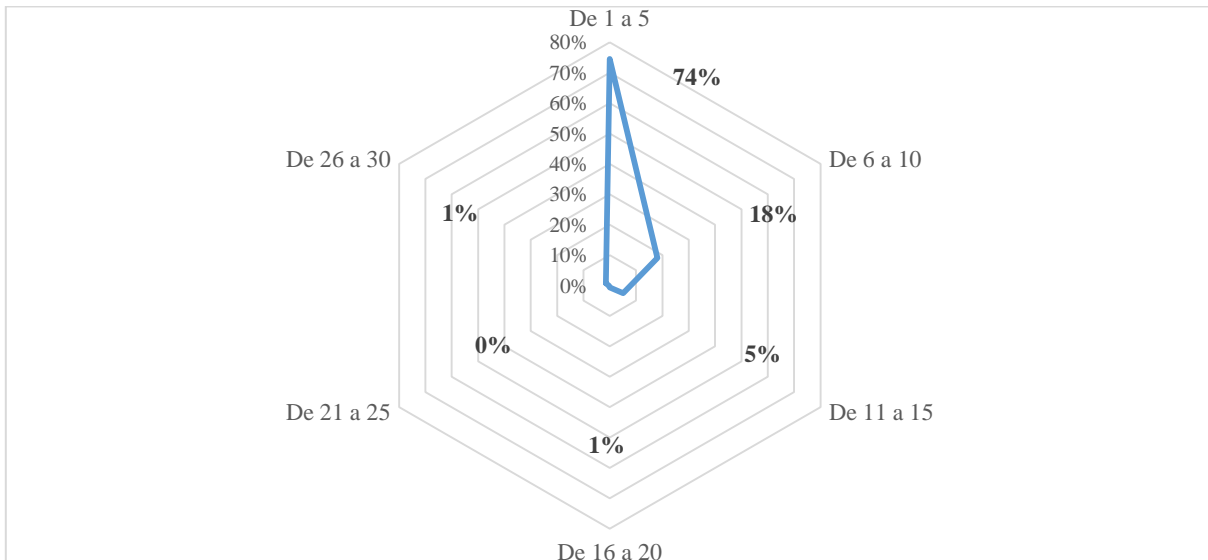
**Gráfico 2.** Dinámica de las empresas con tres años de antigüedad



Fuente: elaboración propia

En función de la clasificación de las empresas se puede mencionar que fueron objeto de estudio las micro y pequeña, con el objeto de precisar se puede decir que el 92% son micro (clasificadas de la siguiente manera de 1 a 5 empleados integran al 74% y de 6 a 10 empleados el 18%). Las medianas representadas por el 7% se clasificaron de 11 a 15 empleados por el 5%, de 16 a 20 el 1% y el porcentaje restante se encuentra en el rango de 26 a 30 trabajadores (ver gráfico 3).

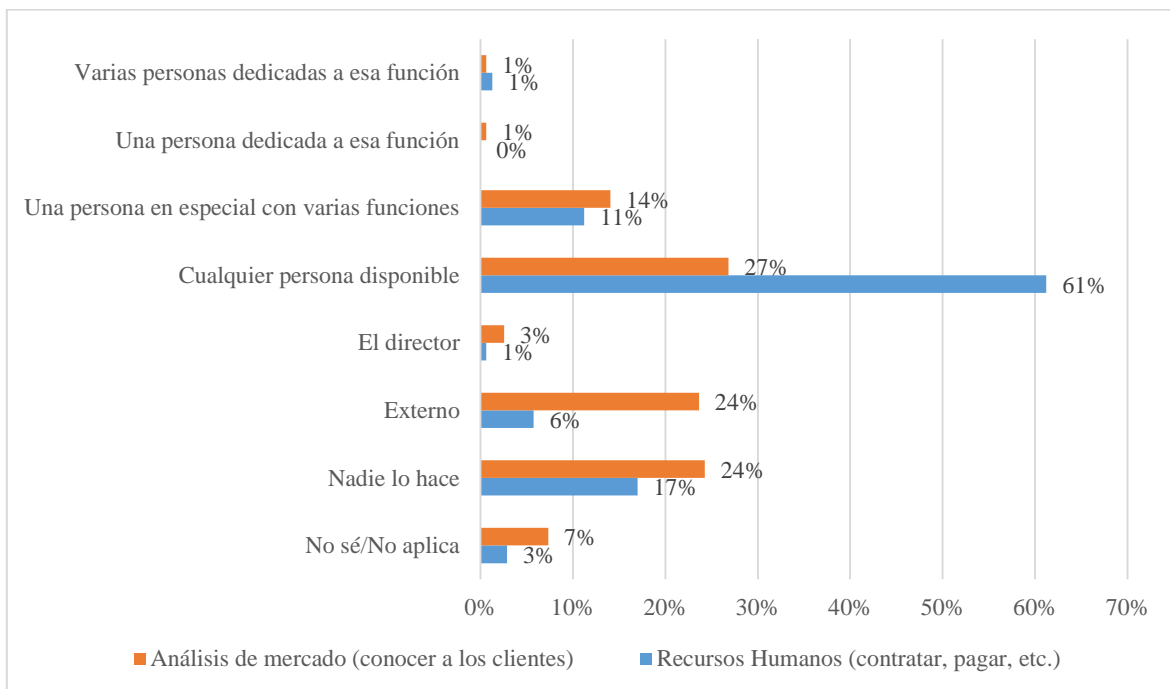
**Gráfico 3.** Cantidad de empleados por empresa estudiada



Fuente: elaboración propia

En función a las actividades que se vinculan con el personal de la empresa como son contratar, pagar, seleccionar, capacitar, entre otros, que se desempeñan en áreas como recursos humanos o recursos financieros en empresas pequeñas, medianas y grandes prioritariamente, se identificó que en empresa micro y pequeñas ésta labor no aplica y no la realiza alguna persona contribuye a un 31%, un 3% cuando es realizada por el director, encargado o dueño y el 27% las realiza la persona que en el momento de efectuarse la actividad se encuentra disponible. Para el estudio de los mercados el 20% indicó que nadie lo hace o no aplica, el 61% indicó que cualquier persona disponible realizaría la actividad y con respecto a un externo ésta actividad es encargada por un 6% de las empresas, es decir según su tamaño las empresas prefieren utilizar la mano de obra y no dirigir el capital para el pago de servicios externos a los que cuenta (ver gráfico 4).

**Gráfico 4.** Actividades realizadas con el personal de la empresa y el conocimiento de mercado

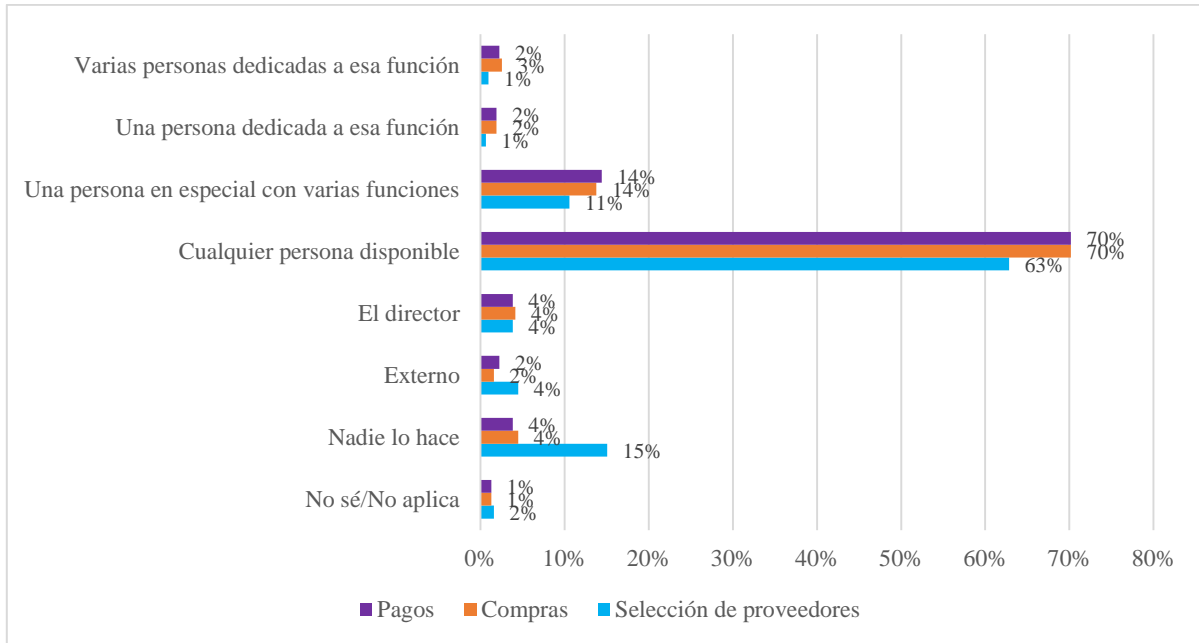


Fuente: elaboración propia

Las actividades para la selección de proveedores son realizadas por las personas que se encuentren disponibles al momento de generarse la necesidad por el 63%, el 15% indica que nadie lo hace debido a que es una actividad involucrada en el proceso de compras en donde el dueño o responsable de la empresa (gerente, directos, etc.) lo realiza. Las compras y pagos son efectuados con el 70% por las personas disponibles y el 14% de los sujetos de estudio

mencionaron que las lleva a cabo una persona que tiene como responsabilidad varias funciones a la vez (ver gráfico 5).

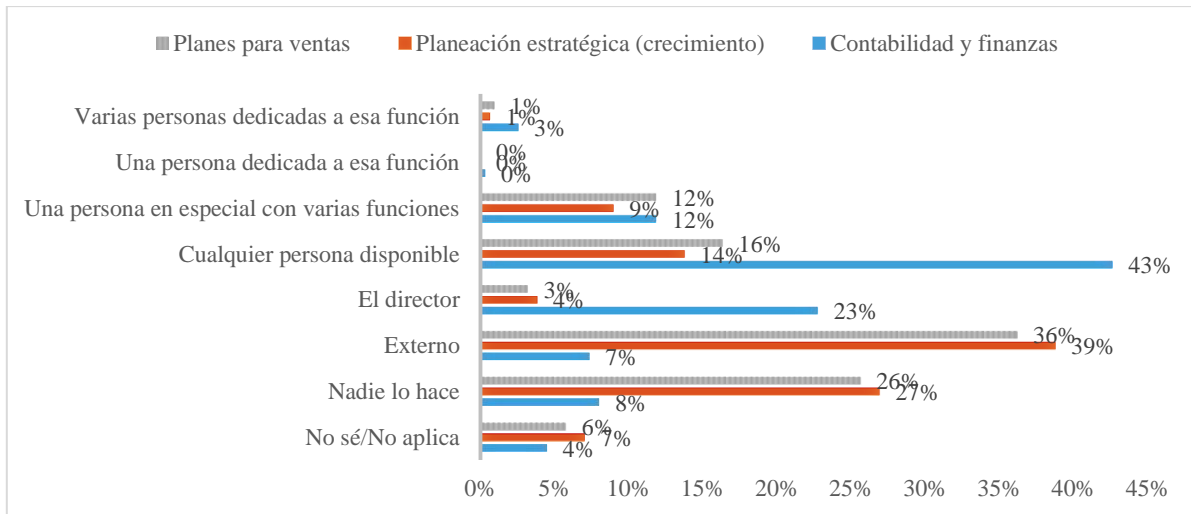
**Gráfico 5.** Actividades financieras y de planeación



Fuente: elaboración propia

Los aspectos contables y financieros son efectuados por el director o encargado del negocios (también puede ser el dueño de la empresa) con el 23%, se indicó por el 43% que cualquier persona que se encuentre disponible y en tercer término se posiciona una persona especial designada y con varias funciones adicionales con el 12%, cabe destacar que mientras menor sea el personal más funciones desempeña el personal en los distintos puestos dentro de la empresa a manera de aprendizaje, se incrementa el conocimiento y la competencia de los empleados, que laboran en las empresas. En relación con la planeación estratégica y la planeación de ventas se lleva a cabo por personal externo (no se cuenta con los expertos y para ellos sí se requiere de la orientación de personas ajenas a la organización) indicado por el 39% y 36% respectivamente, seguido de un nadie lo hace con el 27% y 26% y sí se le añade el 7% y 6% del no aplica, se podrá considerar un escenario en donde las actividades de planeación son nulas o se efectúan empíricamente y como resultado cotidiano ante la competencia y sus acciones implementadas al día (ver gráfico 6).

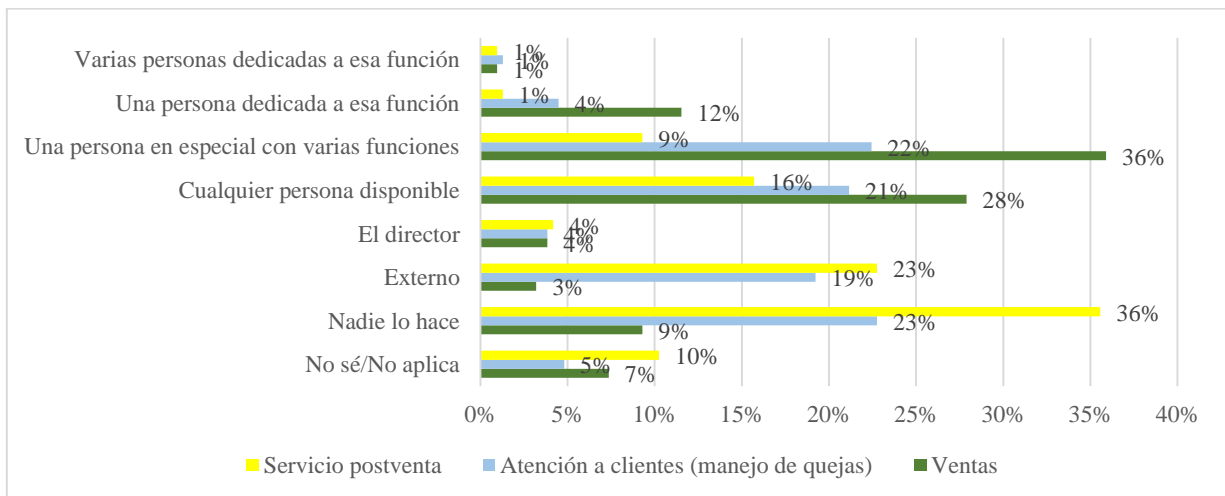
**Gráfico 6.** Actividades de contabilidad, finanzas y de planeación



Fuente: elaboración propia

Al indagar respecto a las actividades de ventas el 36% expresó que las realiza una persona en específico con varias funciones, también son acciones realizadas por las personas disponibles en el momento por el 28%, y también se le asigna la responsabilidad a una persona dedicada de manera exclusiva con el 12%. Atención a clientes, el 23% hizo mención de que nadie lo realiza, el 21% indicó que cualquier persona disponible. Destaca que el servicio postventa es una actividad que nadie la realiza en el 36% de los casos, el 23% son efectuadas por un servicio externo y el 10% consideró que no aplica para su empresa.

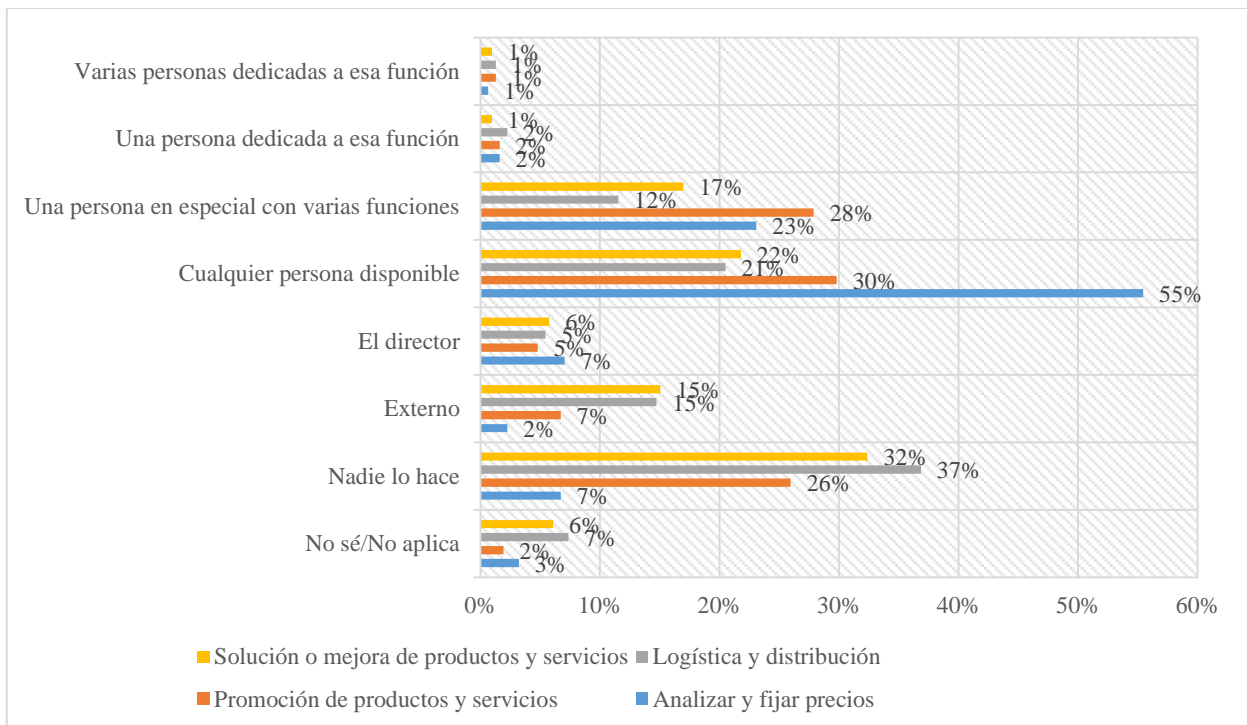
**Gráfico 7.** Actividades de ventas, atención a clientes y servicio postventa



Fuente: elaboración propia

En el gráfico 8 se describe la relación de los empleados con respecto a los productos o servicios que se ofertan en las empresas. El análisis y fijación de precios es efectuado por el 55% de las veces por personal disponible, seguidamente a ello se establece a una persona especial con varias funciones para desempeñar la tarea con el 28%. La promoción de productos y servicios las efectúa en mayor número de veces por el personal disponible y una persona disponible con varias funciones con el 30% y 28%, sin embargo destaca el 26% las actividades cuando nadie las realiza. Aunado a ello se encuentran actividades de logística y distribución en donde el 37% indica que nadie la realiza, lo anterior se asocia a las actividades o giro que realiza la empresa, así como la acción de solución o mejora de productos o servicios el 32% nadie las realiza. Cabe destacar la escasa asignación de personas o persona exclusiva para éstas actividades, lo que puede orientarnos para establecer, la función con número reducido de empleados no representa una ganancia o utilidad, a lo que se invierte en esfuerzo por diversas actividades según puesto ocupado.

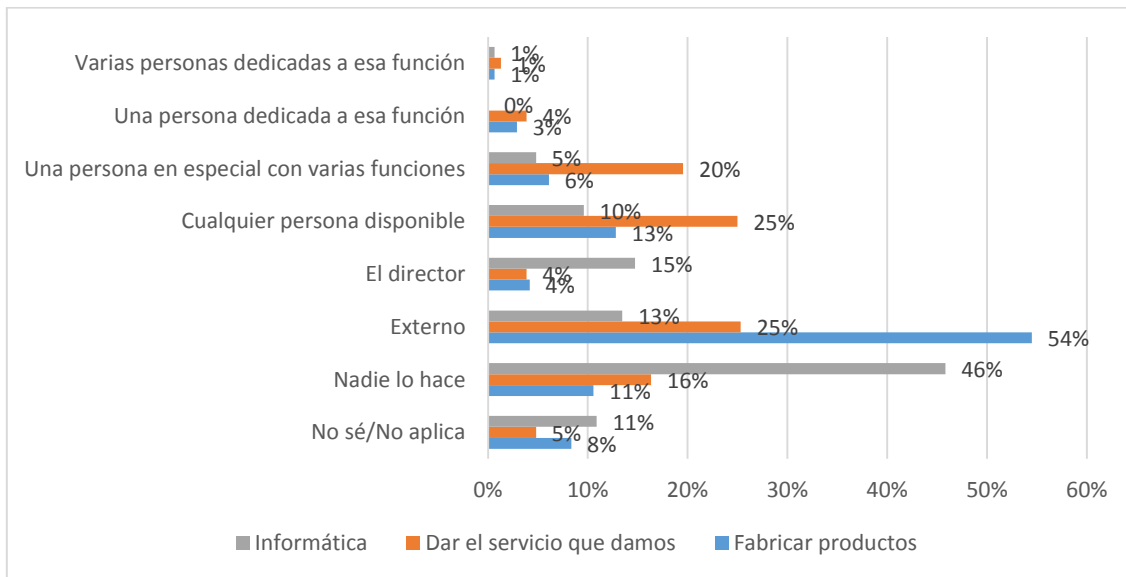
**Gráfico 8.** Actividades relacionadas con los productos y servicios que se ofrecen



Fuente: elaboración propia

Las actividades vinculadas a la producción el 54% indicaron que es una función de la que se encargan personas externas para que sean ofertados en las empresas comerciales, se identifica al 13% cumpliendo con la actividad a cualquier persona disponible en el área. La generación de servicios el 25% hizo mención de que es realizada por cualquier persona disponible y de un externo con el mismo porcentaje. Las actividades de informática no la realiza nadie con el 46% y no aplica con el 11% (ver gráfico 9).

**Gráfico 9.** Actividades fabricación, generación de servicios e informática



Fuente: elaboración propia

## Discusión de resultados

Se pudo identificar que el factor administrativo es de menor responsabilidad de los empleados de las empresas, ya que los dueños de las empresas, directivos y/o responsables son los encargados de múltiples actividades como son la compra a proveedores, pago a proveedores, pagos a los empleados lo que repercute en la atención a la empresa afectando resultados de atención a clientes y ventas por generarse.

Actividades ajenas como la de informática, planeación estratégica, planes para el incremento de las ventas se dejan a externos o simplemente no aplican ya que en un 45% de las empresas no cuentan con más de un equipo electrónico (computadora). La parte contable

se le designa o encarga a una persona externa, cuando el dueño de la empresa no tiene conocimientos contables

Con respecto al giro de las empresas difícilmente integraran el servicio postventa y el manejo de quejas específicamente para una sola personas, ésta podrá integrarse a otras actividades de otras personas, sin embargo no establecer fijamente a un individuo.

**Conclusiones**

Las actividades que no requieren una inversión inicial de capital fuerte son (ver tabla 3):

**Tabla 3.** Actividades a realizar según nivel de puesto

Acción	Director, Responsable o dueño	Empleado
1. Servicio postventa		X
2. Manejo de quejas	X	
3. Analizar y fijar precios	X	
4. Trámites y permisos		X
5. Actitud de servicio-atención a los clientes	X	X
6. Cotizaciones-presupuestación	X	X

El por qué se establece el manejar las quejas por parte de la directiva o dueño de la empresa, debido a que se establece mayor cercanía con el cliente, también puede tomar decisiones directas sobre devoluciones, cambios y etc. Le da importancia al cliente que él solucione la problemática y enmarca seriedad y responsabilidad para la empresa. Evita conflictos entre el personal y el cliente. El análisis y fijación de precios respalda la utilidad que el directivo quiere alcanzar con los productos o servicios que se ofrecen, y evita conflicto de intereses con los empleados ocasionado cuando se sabe el margen de ganancia por producto o servicio.

Los pasos que se establecen para optimizar el trabajo desempeñado por el personal para las micro y pequeñas empresas son:

1. Asignar responsabilidades de manera semanal
2. Supervisión de las tareas asignadas (según el compromiso del empleado)
3. Reconocer las tareas con resultados favorables
4. Pagar de manera puntual
5. Los cambios en precios de productos o servicios, deberán ser informados los empleados previo al proceso
6. No buscar culpables, si no soluciones
7. Respetar los horarios de comidas y de descanso
8. Sancionar a quienes no respeten los horarios y a quienes infrinjan en los acuerdos establecidos
9. Proveer desde el primer día de labores los reglamentos y/o políticas de la empresa
10. Establecer a los empleados la forma de comunicación y con quienes se deben de comunicar ante cualquier dificultad o duda.

La mayoría de las micro y pequeñas empresas no requieren de una estructura organizacional grande, tampoco es requerido en cantidades grandes al personal, lo que será favorable para ellas, es una orientación de cómo coordinar y dirigir los esfuerzos del elemento humanos para alcanzar los resultados esperados y maximizar las utilidades de la empresa. Incorporar mecanismos de innovación no en materia de transformación, sino que se vuelve importante la innovación en los servicios y procesos utilizados que permitan ahorro de tiempos y reducción de esfuerzos humanos. Lo que involucraría más actividades en el mismo tiempo.

Por tal razón la organización se vuelve fundamental al momento de asignar tareas, responsabilidades, y mecanismos para el trabajo.



## Bibliografía

- Castañeda, L. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. *Revista En Contexto*. No 02. Medellín, Colombia. (129-149).  
<https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/viewFile/139/124>
- DOF (2009) Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Consultado el 15 de Febrero de 2017 en [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5096849](http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849)
- González, K., Castillo, A. y Puerto, J. La ventaja competitiva como estrategia de valor en las pequeñas empresas de los municipios de Mérida y Umán. *Ide@s Concyteg*. 11 (143) pp. 67-78 consultado el 01 de marzo de 2017 en <http://concyteg.gob.mx/resources/ideas/ebooks/143/mobile/html5forpc.html>
- González, P. y Bermúdez, T. (2008). Una aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 52, 131-154.  
<http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/view/2167/1761>
- INEGI (2015). Anuario estadístico y geográfico de los estados unidos mexicanos. Consultado el 20 de enero 2016. Recuperado de [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/aegeum/2015/702825077280.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/aegeum/2015/702825077280.pdf)
- INEGI (2015) Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. México: Instituto Nacional de Estadística y geografía recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- INEGI (2016). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. México: Instituto Nacional de Estadística y geografía recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- López, A. (2010). La proactividad empresarial como elemento de competitividad. *Revista de Sociedad, Cultura y Desarrollo Sustentable*. Ra Ximhai Vol. 6. Número 2, mayo - agosto 2010  
<http://uaim.edu.mx/webraximhai/Ej->

17articulosPDF/11%20La%20Proactividad%20empresarial%20como%20elemento%20de%20Competitividad%20\_Alejandra%20Lopez.pdf

Martín, H., Espíritu, R., Aparicio, V. y Salvador A. (2009). Capacitación en las micro y pequeñas empresas de la Ciudad de Tecomán, Colima, México. *Multiciencias* vol. 9, N° 1, (38- 45)

<http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/multiciencias/article/view/16764/16738>

Munch g (2006). *Fundamentos de Administración. Casos Prácticos*. Editorial trillas. México DF

Consultado el 15 de abril de 2017 en <http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-8-Fundamentos-de-Administracion-Lourdes-M%C3%BCnch-Galindo.pdf>

Pedraza, Amaya y Conde (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de Medicina de la Universidad de Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. Vol. XVI, No. 3, Julio-Septiembre 2010, pp. 493-205. *FACES-LUZ*. ISSN 1315-9518 <file:///C:/Users/KARINA%20GONZALEZ/Downloads/13768-14125-1-PB.pdf>

Vega, J. y Martínez, M. (2017). El marketing interno y la orientación al aprendizaje como antecedentes a la innovación en las pequeñas y medianas empresas en Aguascalientes. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*. Vol. 6, Núm. 11 Enero - Junio 2017. <http://dx.doi.org/10.23913/ricea.v6i11.86>

Zeballos, E. (2003). Micro, pequeña y medianas empresas en América Latina. *Revista de la Cepal* No. 79 (53-70).

[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10874/079053070\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10874/079053070_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)