

Plan de intervención organizacional para una pyme de automatización: caso de estudio GISITCA*

Organizational intervention plan for an automation SME: case study GISITCA

Plano de intervenção organizacional para uma PME de automação: estudo de caso GISITCA

Ángel Daniel Rodríguez-Ortega

Doctorado en Ciencias de la Administración Universidad Cristóbal Colón, Campus Calasanz, Veracruz, México.
mcc.danielrgz@gmail.com

José G. Vargas-Hernández

Profesor investigador Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas. Universidad de Guadalajara
Jvargas2006@gmail.com, jgvh081@yahoo.com, josevargas@ucea.udg.mx

F. Recepción: 5 mayo de 2016

F. Aceptación: 25 junio de 2016

Resumen

El presente estudio tiene el propósito de identificar las causas que originaron un ambiente laboral deteriorado, con un alto índice de rotación de personal, para proponer un plan de intervención para incrementar la participación, compromiso y proactividad de los empleados. Este trabajo se realiza desde un estudio de caso abordado con el paradigma cuantitativo, transversal y exploratorio, la muestra seleccionada es una pyme dedicada a prestar servicios de automatización de energía eléctrica. Para ello se fundamenta en el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, además de la encuesta de satisfacción laboral NTP 213.

Palabras clave

Empoderamiento, intervención organizacional, liderazgo, pyme de automatización.

Abstract

This study has the aim of identify the main causes of a bad work environment with a high rate of turnover. The objective is to propose an intervention plan to increase the participation, commitment and employees proactivity. This job is performed with a case

* **Cómo citar:** Rodríguez-Ortega, A. D., Vargas-Hernández, J. (2016). Plan de intervención organizacional para una pyme de automatización: caso de estudio GISITCA. Revista Libre Empresa, 13(2), 27-40 <http://dx.doi.org/10.18041/libemp.2016.v13n2.26202>

study with the quantitative paradigm, transversal and exploratory, the selected sample is from a PYME dedicated to automation power services. For it is based on the model of situational leadership Hersey and Blanchard, in addition to job satisfaction survey NTP 213.

Key words

Empowerment, organizational intervention, leadership, automation pyme.

Resumo

Este estudo tem como objetivo identificar as causas de um ambiente de trabalho deteriorou-se com uma alta taxa de rotatividade de pessoal para propor um plano de intervenção para aumentar a participação, comprometimento e proatividade dos funcionários. Este trabalho é feito a partir de um estudo de caso tratado com o quantitativo, transversal e paradigma exploratório, a amostra selecionada é uma PME dedicada ao fornecimento de energia de automação de serviços. Pois é baseado no modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard, além de pesquisa de satisfação do trabalho NTP 213.

Palavras chave

Empoderamento, de intervenção organizacional, liderança, automação SME.

JEL: M140, M190, L890

1. Introducción

En los últimos años, varias asociaciones e instituciones públicas de México se han preocupado por apoyar la creación de pymes que son la principal fuente de empleo en el país, con un 72%, así mismo ha sido inquietante el índice de fracasos de estas empresas en sus primeros años y alarmante su esperanza de vida, tal como lo indica el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015) que menciona que 6 (0.64) de cada 10 empresas prestadoras de servicios sobreviven en el primer año, con una esperanza de vida al nacer de 8 años. La probabilidad decrece conforme son más antiguas las empresas y la esperanza de vida tiende a crecer según aumenta en su tamaño, por ejemplo las empresas con una edad madura de 20 años y un rango de empleados de 31 a 100, solo permanecen con vida 65 de cada 100.

La Condusef (2013) afirma que entre los errores más comunes que cometen las pymes y que les pueden costar muy caro, destacan la falta de un análisis estratégico, una mala administración y la temible incompetencia del administrador (habitualmente es el dueño), quien fracasa al llevar las riendas del negocio pues muchas veces lo emprende y toma las decisiones siguiendo sus corazonadas, además no está preparado para tener personal a su cargo, es decir, carece de liderazgo en su propia empresa.

Este trabajo tiene como objetivo proponer un plan de intervención para incrementar la participación, compromiso y proactividad de los empleados de la pyme familiar prestadora de servicios de automatización, caso de estudio GISITCA.

La investigación consta de seis secciones, en la primera se describen los antecedentes y el origen del problema. En la segunda se delimita y define el problema. En la tercera se justifica la realización de este proyecto. En la cuarta se establece la metodología utilizada para dar soporte a la investigación. En la sexta se analizan los resultados del diagnóstico y se diseña el plan de intervención. Y como séptima sección se plantean conclusiones y recomendaciones .

Por último, quiero agradecer el apoyo y facilidades brindadas por la empresa GISITCA, así mismo al profesor José G. Vargas-Hernández M.B.A.; PhD. por sus valiosas recomendaciones para la culminación de este proyecto.

2. Antecedentes del problema

Las empresas familiares son la organización más común en el mundo, de hecho la mayoría de los grandes empresas nacieron siendo un negocio familiar (Lee, J. 2004). En México las micro, pequeñas y medianas empresas (pymes) son la columna vertebral de la economía del país pues representan la fuente principal de generación de empleos, esto es acorde con los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEGI): de los 4 millones 15 mil empresas, el 99.8% son pymes, lo que corresponde al 52% del PIB y el 72% de empleos del país (PROMEXICO, s.f.)

Belausteguigoitia (2003) menciona que en América Latina, 9 de cada 10 empresas son familiares, dominan la mayoría de las industrias y son dirigidas por sus fundadores (por ejemplo, Grupo Carso, Femsa, Televisa, etc.).

Un factor determinante en el crecimiento de las pymes es el papel del líder, que debe dirigir el rumbo de la empresa y poder sobrepasar las dificultades que se le presenten. Habitualmente, el dueño fundador de la empresa es su líder (ejerciendo un liderazgo estilo paternalista), decide todo lo referente al negocio y es responsable de su éxito o descalabro. Debe saber sortear su suerte en el mar de incertidumbre de un mercado globalizado, en donde la tecnología ha cambiado la forma de producción y la comercialización de los productos. Ante este escenario las empresas y en especial las pymes requieren de un liderazgo que sea agente de cambio (Belausteguigoitia, 2003).

La Pyme Grupo Integrador de Soluciones e Innovaciones Tecnológicas de Sistemas de Control, Potenciación y Automatización (GISITCA) es una empresa mexicana, fundada en 1999, se especializa en el diseño, desarrollo y fabricación de sistemas de control y potencia, además de integración de sistemas en automatización basados en PLC, orientados principalmente a atender el sector eléctrico de la industria nacional. Actualmente su plantilla laboral está formada por 45 personas.

Desde su inicio, GISITCA se ha caracterizado por ser una empresa líder en la investigación y desarrollo de nuevas y mejores tecnologías que permitan ayudar a promover y garantizar una excelente calidad de productos y servicios; para el buen funcionamiento de las industrias, mediante estudios, análisis y diseño de ingeniería; implementando el equipo

adecuado y necesario que requiere el cliente para un alto grado de confiabilidad en el manejo de su energía eléctrica.

En el 2011, GISITCA y Casas Co. crearon GC Power, para ofrecer sus servicios a la industria norteamericana con sede en Houston, Tx.

Actualmente, la empresa vive un proceso de expansión, sin embargo desde finales del 2014 se ha detectado un deterioro del clima laboral, provocando un incremento en la rotación de personal, lo cual es una señal de alarma para la dirección, pues personal de mandos medios con amplia experiencia ha dejado la empresa, viéndose afectada por retrasos en la culminación de proyectos, a su vez hay una sobrecarga laboral en tanto se integra el personal de nuevo ingreso, lo cual causa molestia y tensión en el equipo de trabajo.

3. Definición del problema

GISITCA se enfrenta hoy a una rotación de personal de mandos medios y operativos que de incrementarse puede ir en detrimento de su economía. Así mismo la empresa está a punto de enfrentar un crecimiento potencial debido a la aprobación de la reforma energética, sin embargo tiene que estar preparada eficientemente. De esta manera surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo mejorar la participación, el compromiso y la proactividad de los empleados?

4. Justificación

Hasta antes de la reforma energética del 2013, el aporte de la iniciativa privada en el sector eléctrico, solo se permitía en la modalidad de Productor Independiente de Energía (PIE) y el autoabastecimiento, esto significa que después de cubrir las necesidades propias del generador, este puede vender la energía excedente solamente a CFE. Tan solo en el 2011 las PIE aportaron el 29.1% de la generación de energía eléctrica bruta (CFE, 2012).

Con la reforma energética se prevé un incremento en la infraestructura de energía a través de la iniciativa privada, lo anterior provocará una mayor demanda de servicios de automatización en este sector, a su vez se estima una inminente la participación de compañías extranjeras en la oferta de servicios, lo que representa que GISITCA competirá con ellas.

Con una intervención adecuada se espera formar una dirección acorde con los desafíos a los que se enfrenta, para propiciar un mejor clima laboral, reducir la rotación al tener empleados comprometidos con los objetivos de la empresa y con mayor participación e iniciativa.

5. Marco teórico conceptual

A. Conceptos

Para Tannenbaum, Weschler & Masarik, (1964) el liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, y dirigida a través del proceso de comunicación, hacia el logro de un objetivo u objetivos específicos” (citado en Yukl, 1994, pág. 2).

Hersey, Blanchard y Johnson (1998, p. 99) afirman que el liderazgo es “el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo, en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación” (citado en Sánchez, 2010, pág. 26).

Jacobs y Jaques, (1990) definen el liderazgo como “un proceso de proporcionar un propósito al esfuerzo colectivo, y causar un esfuerzo basado en la buena voluntad para lograrlo” (citado en Yukl, 1994, pág. 3).

En este documento se utiliza el concepto eclíptico de liderazgo como el proceso de influir en un individuo o grupo, quienes haciendo uso de sus habilidades y conocimientos técnicos se esfuerzan por cumplir los objetivos de la organización.

B. Revisión de teorías

1. El liderazgo situacional

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron la teoría del liderazgo situacional en 1969, es un modelo intuitivo muy importante en el enfoque situacional respecto a la efectividad del liderazgo, es el modelo más conocido y utilizado por los directivos en la industria de Estados Unidos, pues se puede aplicar en cualquier situación en donde una persona líder influye en otra (Sánchez, 2010).

La base del liderazgo situacional es la interrelación entre el tipo de dirección que un líder ejerce y el grado de apoyo que otorga al colaborador. Así mismo, el nivel de desarrollo que el empleado exhibe en una actividad u objetivo específico individual o en grupo. Esta disposición del empleado puede variar dependiendo de la tarea asignada. Por ejemplo, un vendedor puede tener un alto nivel de desarrollo para realizar llamadas de ventas, pero no al escribir las propuestas para los clientes, esto significa que el líder proporciona una gran dirección y supervisión en el desarrollo de propuestas y poca dirección y ayuda en las llamadas (Benavides, 2004).

La poca o la excesiva supervisión afecta negativamente el desarrollo de los individuos, es necesario que el gerente adapte un estilo de liderazgo acorde con el desarrollo que tiene el colaborador, siendo esta la esencia del liderazgo situacional I (planteado en los 60s). En el liderazgo situacional II (actualizado en el 2007), supone que los individuos pueden y quieren desarrollarse, pero no hay un estilo de liderazgo que motive el desarrollo. El liderazgo debe ajustarse a tal situación (Blanchard, 2007).

El liderazgo situacional define cuatro cuadrantes que establecen el tipo de madurez del empleado y el estilo de liderazgo que se debe aplicar: Dirección (S1), entrenamiento (S2), apoyo (S3) y delegación (S4) (Ver Figura 1).

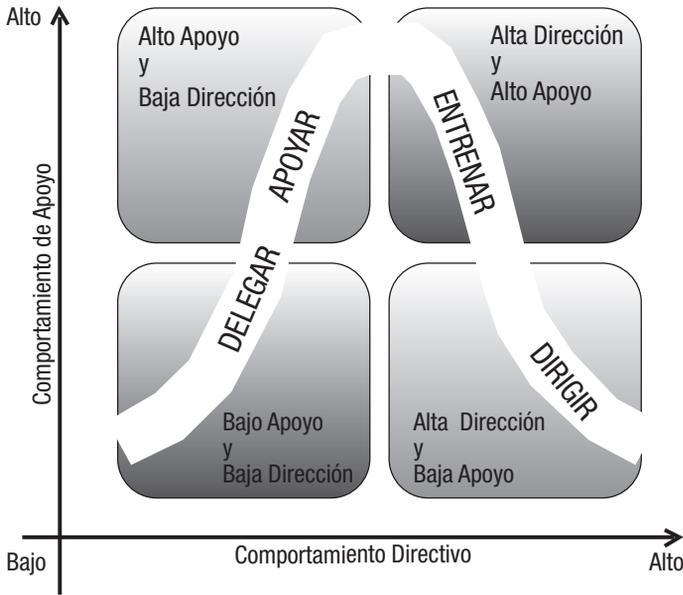


Figura1. Estilos de liderazgo

Fuente: Adaptación de Blanchard (2013)

Los niveles de desarrollo se clasifican en: principiante entusiasta (D1), aprendiz desilusionado (D2), ejecutor capaz pero cauteloso (D3) y triunfador independiente (D4), sus características se muestran en la Figura 2 (Blanchard, 2007).



Figura 2. Niveles de desarrollo

Fuente: Blanchard (2013)

El significado de la curva, desde la perspectiva del líder, es que de acuerdo con el tipo de desarrollo o disposición del colaborador (o grupo) hacia un objetivo, se aplicará un tipo de liderazgo según sea el caso, como lo muestra la Tabla 1.

Tabla 1.

Tipos de liderazgo según el nivel de desarrollo

Nivel de desarrollo del colaborador			Liderazgo a utilizar
D1	Baja competencia alto compromiso	→	S1 DIRIGIR Ordenar, controlar y supervisar
D2	Alguna competencia Menor compromiso	→	S2 ENTRENAR Asesorar, explicar y pedir sugerencias
D3	Competencia media a alta Compromiso variable	→	S3 APOYAR Involucrar, motivar, escuchar, discutir y obtener acuerdos
D4	Alta competencia Compromiso alto	→	S4 DELEGAR Delegar, confiar, dar órdenes generales y apoyar cuando lo solicite el colaborador, fomentar autonomía y espera informes del progreso

Fuente: Adaptación de Blanchard (2013)

El nivel de competencia de un colaborador se incrementa conforme alcanza un objetivo; el líder debe iniciar su tarea de instruirlo o apoyarlo hasta que la madurez del personal sea moderada y su nivel esté arriba del promedio. En este punto, el colaborador se siente motivado y comprometido, por lo que el apoyo del supervisor no requiere ser el mismo y este se disminuirá, para incrementar la responsabilidad en el individuo, lo cual es un indicador positivo de confianza (Benavides, 2004).

C. Revisión empírica: quién ha hecho investigaciones similares

Cortés (1999) sostiene que entre todos los enfoques principales de liderazgo, como lo son la teoría de rasgos, conductuales, de contingencia, sobresale la teoría del liderazgo situacional propuesta por Hersey y Blanchard, la cual es la más utilizada en las empresas; en el ámbito académico es cuestionada por la escasa evidencia empírica que valide sus hipótesis y el no considerar factores importantes situacionales más allá de la madurez de los empleados (Northouse, 1997; Yukl, 1989).

Lo anterior, aunado a que los instrumentos tienen derechos de autor, pueden ser una razón del por qué existen escasas investigaciones empíricas de casos (más aún en México) que hagan uso de la teoría situacional II de Blanchard y las que hay utilizan adaptaciones de instrumentos. Es más raro aún hallar estudios sobre empresas de automatización de energía eléctrica.

En España se puede citar el estudio intitulado Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías: un estudio de caso en la Comunidad Valenciana, que trata sobre los cambios en las empresas con el uso de la tecnología, y como recursos humanos, establece políticas que contribuyan a mejoras utilizando la tecnología en las empresas prestadoras de servicios. RH debe procurar la lealtad y pertenencia de los empleados y supervisar su rendimiento. Entre los resultados obtenidos se halla la gran diferencia entre los sectores público y privado, siendo en las empresas públicas donde se tiene un liderazgo autócrata, con una pobre autonomía de gestión (Domínguez, 2008).

En Veracruz, se realizó un estudio diagnóstico para determinar el perfil de liderazgo del gerente y sus colaboradores, en la gerencia operativa de una empresa química, utilizando el modelo de rango de Bass y Avolio. Emplea los instrumentos propuestos por estos autores como el cuestionario de liderazgo multifactorial. Entre los hallazgos resalta que existe un liderazgo organizacional y preponderantemente transformacional, y al analizar las conductas de liderazgo predomina la recompensa contingente (García, 2013).

6. Métodos

Para la obtención de datos de nivel de desarrollo primeramente se tuvo una entrevista con el director y se estableció el alcance del proyecto. A continuación se realizó una guía de preguntas para posteriormente entrevistarse con personal clave a todos los niveles: Administrativo y operativos. La muestra se determinó tomando como criterio de discriminación los años de antigüedad en la empresa: menores a 1 año, de 3 a 5 años y de 10 años en adelante.

Posteriormente se hizo una observación no participativa, para obtener una perspectiva del clima laboral e identificar sus características más evidentes.

Se aplicó una adaptación del instrumento propuesto por Hersey and Blanchard para determinar el estilo de liderazgo situacional. El tamaño de la muestra fue de diez personas, las cuales representaron la totalidad del personal directivo y de mando y fueron clasificados de la siguiente manera: directivos y gerentes de área. Se acordó un plan de trabajo con el director general, mismo que revisó y sugirió modificaciones que faciliten la comprensión de los cuestionarios y el proteger la confidencialidad de los encuestados, conservando el formato original para cumplir con el objetivo deseado.

Se aplicó a todo el personal el instrumento NTP 213: Satisfacción laboral: encuesta de evaluación, del Ministro de Trabajo y Asuntos Sociales de España, para determinar la percepción de los trabajadores sobre su trabajo y aportando indicios del perfil motivacional de los sujetos.

Con los datos obtenidos se aplicó la herramienta de diagnóstico denominada diagrama de Pareto, para identificar las principales causas generadoras del problema presente.

7. Análisis de resultados

A. Diagnóstico

Como resultado de las entrevistas, la observación y las encuestas a todo el personal, a continuación se listan las características de la situación actual de la empresa:

1. Los trabajadores se limitan a realizar lo que se les pide y no van más allá, es decir, son más reactivos que proactivos.
2. Algunos empleados, tanto en puestos clave como en puestos técnicos, están en un estado de confort, debido a que saben que independientemente de sus resultados perciben su salario y sus bonos.
3. Los empleados no se ponen la camiseta de la empresa, no buscan el bien común, solo se preocupan por ver lo que les toca.
4. Para los empleados no es claro ni sencillo entender las normas y lineamientos de la empresa, por lo que perciben injusticias entre el personal.
5. En las oficinas es común que los empleados mal interpreten y abusen de la libertad y confianza del estilo de liderazgo de la empresa.
6. En el trabajo diario hay empleados que no respetan el horario de trabajo y las normas de la empresa pues las sanciones no se ejecutan.
7. El liderazgo no se ha logrado en algunos casos porque se les quita autoridad (el gerente decide y llega otro directivo y dice otra cosa).
8. Se percibe un líder permisivo y uno autoritario, cada uno con su lenguaje, acciones y estilo.

A continuación se lista la percepción de los empleados hacia la empresa:

- a) GISITCA es una empresa con ventaja competitiva, se realizan trabajos especializados con tecnología de punta, por lo se tiene un estatus y constantes retos.
- b) Hay disposición de aprender e investigar para cumplir con los proyectos.
- c) Los proyectos son diferentes y esto hace interesante el trabajo.
- d) Los dueños son muy humanos y buenas personas (paternalistas).
- e) La capacidad técnica de los empleados es de buena a muy buena.
- f) Los empleados perciben a la empresa con ventaja competitiva pues se realizan proyectos especializados con tecnología de punta.

Una vez recopilados los datos, se agrupan por categorías y se contabiliza la presencia de cada tipo de problema en una Tabla ordenada como base para el diagrama de Pareto.

Tabla 2.

Acumulados para el diagrama de Pareto

Problemática	Eventos	%	% Acumulado
Lineamientos no claros	40	25.64	25.64
Falta de trabajo en equipo	39	25.00	50.64
Liderazgo no efectivo	37	23.72	74.36
Personal reactivo	28	17.95	92.31
No aplicación de sanciones	12	7.69	100.00
Total	156		

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se grafican los totales y los porcentajes de acumulados, dando como resultado la Figura 3.

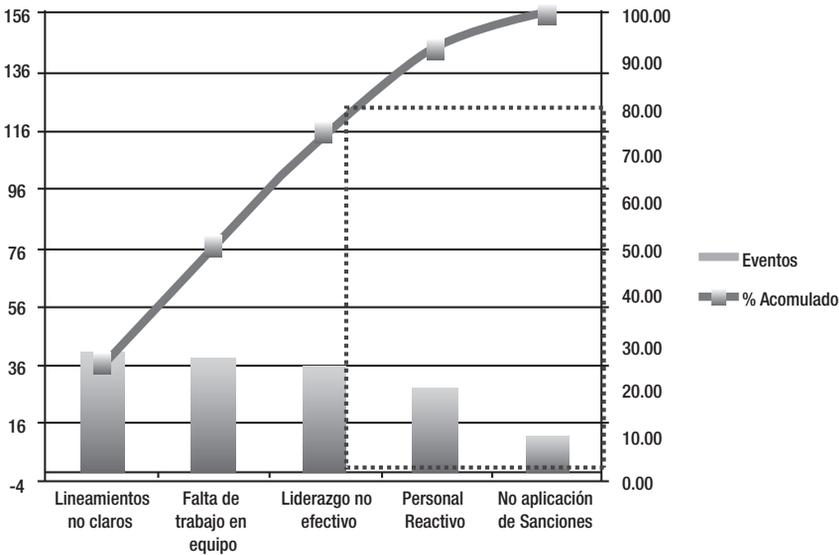


Figura 3. Diagrama de Pareto

Fuente: Elaboración propia

La información que brinda el diagrama de Pareto indica que los tres problemas principales por resolver son los lineamientos no claros, la falta de trabajo en equipo y un liderazgo no efectivo.

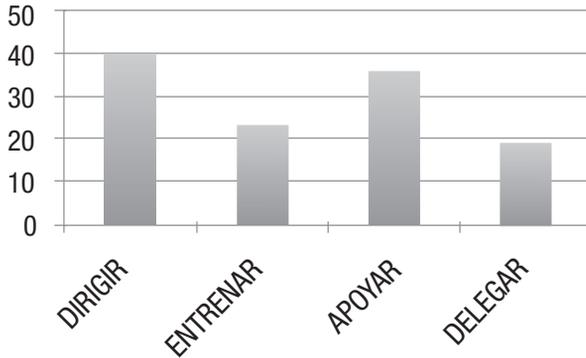
Como resultado de aplicar el cuestionario de estilo de liderazgo de Hersey y Blanchard al personal directivo se obtuvo la información que se aprecia en la Tabla 3:

Tabla 3.

Autoapreciación de estilo de liderazgo

	Dirigir		Entrenar		Apoyar		Delegar	
2	4	1	3	4	3	3	2	
7	3	6	2	5	4	8	3	
11	3	10	1	12	4	9	1	
13	4	15	4	14	3	16	2	
17	2	19	1	20	2	18	2	
23	3	22	3	24	3	21	1	
28	4	25	1	27	2	26	2	
29	4	30	2	31	4	32	1	
35	3	34	1	33	2	36	1	
40	3	39	3	37	3	38	2	
41	4	43	1	42	3	44	1	
48	3	46	1	45	3	47	1	
Totales		40		23		36		19

Fuente: Elaboración propia

**Figura 4.** Estilos preferidos de liderazgo en la actualidad

Fuente: Elaboración propia

Como lo muestra la Figura 4, la dirección se autoconsidera principalmente autoritaria, pero abierta a apoyar en todos los procesos, es decir, un liderazgo paternalista donde hay una baja delegación de autoridad y por lo mismo poco apoyo para facilitar la toma de decisiones por parte del colaborador.

B. Plan de intervención

Tomando como base los tres problemas principales detectados en el diagrama de Pareto, se puede apreciar que dos de ellos son de la misma naturaleza: liderazgo no efectivo y falta de trabajo en equipo, por lo que aplicando un liderazgo efectivo con empoderamiento se motiva a los colaboradores y a los equipos a ejecutar órdenes y a mejorar procesos, productos y servicios con resultados positivos en el crecimiento y desarrollo organizacional. El problema restante sobre lineamientos no claros se soluciona con una revisión y una actualización de manuales administrativos: manual de organización, manual de normas y procedimientos, manual de puestos y funciones, manual de capacitación, y además aplicar técnicas de difusión y capacitación para dar a conocer las actualizaciones.

A continuación, en la Tabla 4, se detallan los aspectos que abarca el plan de intervención.

Tabla 4.

Plan de intervención

Problema	Solución propuesta
Lineamientos no claros	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y actualización de manuales administrativos: • Manual de organización • Manual de normas y procedimientos: <ul style="list-style-type: none"> - Incentivos - Permisos - Revisión de manuales • Manual de puestos y funciones • Manual de capacitación • Difusión y comunicación de las actualizaciones
Liderazgo no efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de liderazgo, dirección y empoderamiento a los altos directivos.
Falta de trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Empoderamiento: <ul style="list-style-type: none"> - Todo el personal: <ul style="list-style-type: none"> Curso de trabajo en equipo Manejo de conflictos Cursos técnicos acordes con el área - Mandos Medios: <ul style="list-style-type: none"> Cursos de desarrollo integral de mandos medios Curso de habilidades gerenciales - Colaboradores E4: Cursos de empowerment

Fuente: Elaboración propia

8. Conclusiones y recomendaciones

En este ensayo se ha analizado un tipo de liderazgo muy común en las pymes familiares que están en crecimiento, el estilo paternalista, así como la problemática que esto genera en el ambiente laboral.

Se expusieron las características del modelo teórico más utilizado en la industria para el análisis de liderazgo: el liderazgo situacional II de Blanchard.

En lo que respecta a las empresas de automatización del sector eléctrico, estas se encuentran ante una parte aguas que es la apertura del sector, promovido por la reforma energética de México. Con esto se abren las puertas a que lleguen compañías generadoras de energía que requieran de servicios de este tipo de empresas, y también se espera una fuerte competencia nacional y extranjera de prestadores del mismo servicio, en especial a las empresas chinas.

En este ensayo se brinda una guía para que las pymes que están en crecimiento, migren de ese liderazgo paternalista con que se crearon hacia un liderazgo democrático, que les permita afrontar con éxito los retos que se avecinan, para que como lo afirma Blanchard (2007) si para dar mejor atención a los clientes el colaborador necesita estar motivado y para esto, es imprescindible el tratarlo bien, el empoderamiento es la solución. Y para lograrlo, requieren de gerentes completos y flexibles capaces de adaptar su liderazgo a la situación para poder extraer lo mejor de cada empleado.

Debido al potencial que muestra el contar con un buen líder como director de la empresa, que sepa motivar y apoyar a sus empleados, se recomienda a futuro generar el plan de implementación, llevarlo a cabo y evaluarlo para poder determinar los logros obtenidos.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias bibliográficas

1. Alteco Consultores (2016). Diagrama de Pareto- Herramientas de la calidad. Recuperado de: <http://www.aiteco.com/diagrama-de-pareto/>
2. Belausteguigoitia Rius, I. (2003). Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación. México: McGraw-Hill.
3. Benavides, E. y Delgado, L. (Mayo 2004). Análisis del liderazgo situacional y la disposición hacia las tareas con base en la habilidad y la prestancia. Memorias del VI Congreso Internacional de Ergonomía, Universidad de Guanajuato.
4. Blanchard, K. (2007). Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño. México: Editorial Norma.
5. Blanchard, K., Zigarmi, P., Zigarmi, D. y Halsey, V. (2013). Situational Leadership II. en línea]: documento electrónico, The Ken Blanchard Companies [fecha de consulta: 12 de Febrero 2016]. Disponible en: http://images.leadership.kenblanchard.com/Web/TheKenBlanchardCompanies/%7B26e2fdd1-daa7-4b13-be24-752d41d34a1b%7D_TheSLII-Experience-Sample-PW.pdf
6. CFE (2012). Programa de obras e inversiones del sector eléctrico 2012-2016. México: CFE.
7. CONDUSEF (2013). Errores más comunes del empresario pyme. Recuperado de <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/548-errores-mas-comunes-del-empresario-pyme>

8. Cortés, J. (1999). Factores de liderazgo y competitividad en una empresa de servicios financieros. *Revista ABANTE*, 2(1), 71-96.
9. Diario Oficial de la Federación de México (2013, 20 diciembre). Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en Materia de Energía. Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5327463&fecha=20/12/2013
10. García, J. (2013). Estudio diagnóstico para determinar el perfil de liderazgo del gerente y de sus colaboradores en la gerencia operativa, según el modelo de rango completo de Bass y Avolio: Caso de una empresa industrial química en Coatzacoalcos, Veracruz, México. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-15.
11. INEGI (2015). Esperanza de vida de los negocios. Boletín de prensa, 087/15, 1-2.
12. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (1998). NTP 213: Satisfacción laboral, encuesta de evaluación. Recuperado de: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/201a300/ntp_213.pdf
13. Lee, J. (2004). The Effects of Family Ownersshp and Management on Firm Performance. *SAM Advanced Management Journal* , 69 (4), 46-53.
14. PROMÉXICO (s.f). Pymes, eslabón fundamental para el progreso de México. Recuperado de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
15. Rodríguez, D. (2006). Diagnóstico organizacional. México: Alfa Omega.
16. Sánchez, E. y Rodríguez, A. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42 (1), 29-39.
17. Soy Entrepreneur (2011). Cómo hacer empowerment en tu empresa. Recuperado de: <http://www.soyentrepreneur.com/como-hacer-empowerment-en-tu-empresa.htm>
18. Tannenbaum, R. y Schmidt W. H. (1973): "How to choose a leadership pattern", *Harvard Business Review*, 51(3), 162-173.
19. Yukl, G. H. (1994): *Leadership in Organizations*, 3a ed., Englewood Cliffs, Prentice-Hall.