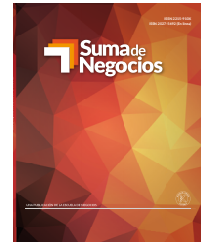




SUMA DE NEGOCIOS



Artículo de investigación

Modelo de competencias de emprendimiento para el desarrollo empresarial en contextos de supervivencia

Eduardo Cruz-Cruz¹ 

¹ Doctor en Ciencias Administrativas. Profesor investigador, Instituto Tecnológico del Valle de Etla, Oaxaca de Juárez, México.
Correo electrónico: eduardo.cruz@itvalletla.edu.mx

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Recibido: 14 de octubre de 2025
Aceptado: 24 de marzo de 2026
Online: 27 de abril de 2026

JEL Codes:

L26, M13, O12, C38

Palabras clave:

Competencias de emprendimiento,
modelo empresarial,
desarrollo organizacional,
mipymes,
Oaxaca,
México.

Keywords :

Entrepreneurial competencies,
business model,
organizational development,
MSMEs,
Oaxaca,
Mexico.

RESUMEN

Introducción/objetivo: el artículo se centra en el vínculo predictivo entre las competencias de emprendimiento y el desarrollo organizacional de las mipymes en Oaxaca de Juárez, México.

Metodología: por medio de una investigación cuantitativa ($n = 379$) de alcance exploratorio y explicativo, se estudiaron las competencias de emprendimiento y el desarrollo organizacional. Se aplicaron análisis factoriales exploratorios a las variables para conocer la validez de los constructos y su consistencia interna. Al respecto del primer tema, estas fueron significativas con una consistencia interna robusta en todos los factores. A partir de estos resultados, se construyó y optimizó un modelo de regresión lineal múltiple mediante el método de introducción, lo que permitió una integración holística de las dimensiones de las competencias en la predicción del fenómeno organizacional.

Resultados: existe una relación predictiva importante entre las variables. El modelo final de siete factores demostró tener capacidad explicativa, ya que capturó el 54.4% de la varianza del desarrollo organizacional. Los hallazgos confirman que, en contextos de supervivencia, el desarrollo empresarial depende primordialmente de las competencias estratégicas y relacionales del líder, por encima de los factores estructurales.

Conclusiones: el perfil de competencias del emprendedor es el motor del desarrollo organizacional en contextos de supervivencia, superando la relevancia de las prácticas administrativas formales. Los resultados aportan un modelo validado para entornos de adversidad económica, que ofrece un instrumento estratégico para fortalecer las mipymes y el diseño de políticas públicas de fortalecimiento empresarial en economías emergentes, como la de México.

Entrepreneurial competency model for business development in survival contexts

RESUMEN

Introduction/objective: this article focuses on the predictive relationship between entrepreneurial competencies and organizational development in MSMEs in Oaxaca de Juárez, Mexico.

Methodology: through quantitative research ($n = 379$) with an exploratory and explanatory scope, entrepreneurial competencies and organizational development were studied. Exploratory factor analyses were performed to determine construct validity and internal consistency; regarding the former, these were significant with robust internal consistency across all factors. Based on this, a multiple linear regression model was constructed and optimized using the enter method, allowing for a holistic integration of competency dimensions in predicting the organizational phenomenon.

Results: a positive and significant predictive association was identified between the variables. The final seven-factor model demonstrated explanatory capacity, capturing 54.4% of the variance in organizational development. The findings confirm that, in survival contexts, business development primarily depends on the leader's strategic and relational competencies over structural factors.

Conclusions: the entrepreneur's competency profile is the driver of organizational development in survival contexts, surpassing the relevance of formal administrative practices. The results provide a validated model for environments of economic adversity, offering a strategic tool for strengthening MSMEs and designing public policies for business promotion in emerging economies such as Mexico.

Introducción

Dentro de la complejidad que implica la construcción de la personalidad del individuo, las capacidades, aptitudes, talentos, conocimientos e incluso las actitudes, desempeñan un papel esencial en los resultados que este obtiene en la vida (Rey, 2014). Las competencias, como se le conoce a este conjunto de recursos, han sido identificadas como piezas clave en el desempeño que el ser humano tiene en diversas actividades personales, sociales y empresariales (Valverde, 2001). En el perfil de los emprendedores y empresarios, las competencias constituyen herramientas para que estos realicen diversas tareas (Molina et al., 2014), por lo que están vinculadas con la eficiencia de las organizaciones.

El emprendedor se caracteriza por su capacidad de desenvolverse en situaciones de incertidumbre, proyectándose hacia el futuro y buscando soluciones creativas (Gerber, 2017). Sin embargo, los emprendedores inician sus proyectos sin las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos que se presentan, lo cual se refleja en los altos índices de fracaso y estancamiento (Jiménez-Medina et al., 2021; Molina et al., 2014). Si bien es cierto que el desenvolvimiento de la empresa es multifactorial, tanto internos como externos, el presente artículo atiende las competencias del emprendedor como un predictor para el éxito empresarial. Se argumenta que el nivel de capacitación de los individuos, incluyendo el liderazgo, es fundamental para el desarrollo de las organizaciones (Molina et al., 2014). Por tanto, se plantea la promoción del emprendimiento priorizando el desarrollo de las competencias de los individuos para garantizar la posibilidad de éxito en lo económico y social.

Las razones identificadas al fracaso empresarial se relacionan directamente con las competencias que poseen los líderes empresariales, como la capacidad de análisis, de planeación, de ejecución y de seguimiento (Instituto del

Fracaso, 2014). Por desconocimiento o por desinterés, esa carencia de competencias empresariales se ha sumado a los factores que han dado como consecuencia que, en Colombia, solo una de cada tres empresas logra cinco años de operaciones (Confecámaras, 2023); mientras que, en México, una de cada dos empresas no logra llegar al segundo año de vida (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2025). Por su parte, en España, seis de cada 10 empresas no llegarán a los cinco años de actividades y una de cada cuatro no pasará del primer año (Gulvernau, 2024). Para contribuir al propósito emprendedor, es importante conocer qué atributos y competencias forman parte del perfil del emprendedor para así desarrollar una personalidad emprendedora (Molina et al., 2014).

Diversos autores han analizado las competencias de emprendimiento en el perfil del liderazgo empresarial; sin embargo, su estudio, clasificación y difusión han resultado complejos. Al igual que el estudio del emprendimiento, se vuelve complejo debido a la amplia variedad de posturas teóricas sobre el tema (Terán-Yépez & Guerrero-Mora, 2020). También, el análisis de las competencias empresariales es laborioso, puesto que se identifican textos que las abordan en lo individual, o como agrupaciones poco integradas en lo general.

A pesar de la relevancia de las capacidades en el desenvolvimiento de proyectos empresariales, la mayoría de los emprendimientos inician sin conocimientos técnicos, experiencia administrativa ni capacidades de gestión. Esta debilidad en el perfil de las competencias de los emprendedores ha sido vinculada con la falta de competitividad y desarrollo empresarial (Sembiring et al., 2023). Esta flaqueza en la formación profesional de los emprendedores se ha relacionado con el fracaso empresarial en Latinoamérica (Rueda-Galvis et al., 2025), la misma que se traduce en altas tasas de mortalidad empresarial en México, sobre todo para los dos primeros años de vida de las organizaciones (Sobrino, 2026).

Por lo anterior, si bien el liderazgo empresarial, las capacidades técnicas y las competencias han sido ampliamente abordados en la literatura, existe dispersión teórica sobre qué competencias específicas poseen el potencial de predecir la resiliencia y la sostenibilidad empresarial en entornos de supervivencia y economías en desarrollo. Ello se agrava cuando en la literatura se identifican estrategias de gestión basadas en competencias que las contemplan de manera desarticulada o con aplicabilidad para los ecosistemas económicos más fortalecidos y con madurez empresarial, o para las organizaciones ya consolidadas, dejando un vacío sobre modelos integradores que, a partir del perfil emprendedor, promuevan el desarrollo organizacional y el consiguiente éxito empresarial en entornos no tan favorables.

Por tanto, el problema radica en la discrepancia entre los modelos competenciales genéricos y las necesidades específicas de adaptación de las mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) a entornos de supervivencia. Ante esta situación, el artículo se propone identificar y validar un modelo de competencias de emprendimiento con incidencia en el desarrollo de las mipymes de Oaxaca de Juárez, México.

Fundamento teórico

Las organizaciones empresariales, unidades económicas que integran trabajo y capital, generan propuestas de valor para obtener valor del mercado (Anderson, 1999). Las competencias empresariales, según Valdés y Sánchez (2012), aportan diferenciación a la organización en la creación de valor y atención a necesidades sociales, impulsando eficiencia y desarrollo.

El perfil emprendedor abarca características y cualidades deseadas en el ámbito empresarial (Artiga & Pérez, 2021; Rivera & Siachoque, 2008). Como parte del perfil, las competencias de emprendimiento son cruciales para el éxito empresarial (Mitchelmore & Rowley, 2010; Moya, 2016), ya que integran características, habilidades y conocimientos, actitudes y conductas que se reflejan en las actividades (Oliveira & Olmedo, 2009; Ovalles-Toledo et al., 2018, citados en Navarro et al., 2020).

Este conjunto de competencias determina los resultados individuales y colectivos a través del saber, saber hacer, saber estar y saber ser (López, 2010). Ante ello, se asume que el éxito emprendedor y el desarrollo de las organizaciones dependen de la valoración y aplicación de las capacidades del emprendedor (Minniti et al., 2006). En este contexto, se plantea el fortalecimiento del perfil emprendedor mediante el desarrollo de las competencias que posee y la adquisición de otras nuevas, de acuerdo con la etapa de vida organizacional (Tulio & Fabio, 2011).

Las competencias emprendedoras abarcan tanto las necesarias para iniciar un negocio como las relacionadas con su crecimiento, también llamadas "competencias administrativas" (Man et al., 2002, citados en Sopó et al., 2017, párr. 9). Es así como se distinguen las competencias para la creación de proyectos y competencias para el desarrollo económico empresarial (Sobrado & Fernández, 2010). De esta forma, se reconoce que las competencias para

dirigir una pequeña empresa difieren de las requeridas para el desarrollo de una organización más grande (Johnson & Winterton, 1999, citados por Moya, 2016).

Por su parte, para el desarrollo organizacional, el desempeño de las organizaciones es un tema centrado en el individuo (De la Cruz, 1999, citado en Palmira, 2021) y en el valor que este aporta a los grupos y equipos para alcanzar los objetivos. En este contexto, los efectos del desarrollo se reflejan en la eficiencia y el logro de los objetivos (Chiang et al., 2010), la mejora y la innovación (Chiavenato, 2019; García, 2014; Jones, 2008), y la obtención o maximización de utilidades (Ross, 2012). A partir de un enfoque humanista (Ahumada, 2019; Audirac et al., 1994), se hace notoria su influencia en el óptimo desempeño del personal (Burga & Wiese, 2018; Chan et al., 2018; Macías-Cárdenas et al., 2016), el desempeño de los grupos y equipos de trabajo (Alarcón & Freire, 2012; Gibson et al., 2011; Rueda et al., 2018).

Dada esta orientación en las personas, los equipos y el ambiente, el desarrollo organizacional amplía la visión del desempeño empresarial, haciéndola más inclusiva, holística y gestionable. Para Pinto (2012), son tres los niveles de análisis del desarrollo organizacional: el grupo, la organización y el individuo. Estos tres niveles son, según Cequea y Núñez (2011), unidades estratégicas de análisis para el liderazgo empresarial y medios para promover el crecimiento.

En cuanto al estado del arte, la literatura valora el perfil del emprendedor por su potencial de incidir en el liderazgo y desarrollo organizacional (Ovalles-Toledo et al., 2018). Las competencias, saberes que moldean características y comportamientos de los emprendedores (Gil, 2007), impactan en el desempeño organizacional (Arias et al., 2007; Pinto, 2012) al ser ejercidas de manera eficaz (Reyes, 2016).

En el estudio del crecimiento de la empresa basado en la estructura de competencias del perfil emprendedor (Molina et al., 2014; Ramis et al., 2007; Sopó et al., 2017), la literatura plantea la existencia de competencias diferenciadoras que permiten alcanzar un desempeño sobresaliente (Boyatzis, 1982, citado en Ojeda & Hernández, 2012). En esta línea de pensamiento, Goleman (2013) considera que los rasgos y competencias individuales, más allá de lo intelectual, auguran un desempeño sobresaliente.

Diversos autores respaldan las asociaciones entre las variables del presente estudio. De la Garza et al. (2017) confirmaron el vínculo entre las competencias de los líderes mexicanos y el desempeño organizacional, y afirmaron que este último es fruto de las competencias de los empresarios. Por su parte, Soomro et al. (2024) afirman que las características de estos individuos impactan de manera directa en las mipymes. En este contexto, Kewaiy et al. (2021) reconocen la importancia de las competencias empresariales, especialmente para el desarrollo de pequeñas empresas por medio de su desempeño financiero. Akhigbe (2020) agrega que cuando mejoran las competencias de los emprendedores y empresarios de pequeñas y medianas empresas, mejora su desempeño en general. En esta línea, González (2018) afirma que el individuo desarrolló su potencial al adquirir competencias nuevas.

A partir de lo anterior, y con el propósito de mejorar el desempeño organizacional, la literatura recomienda que el liderazgo empresarial establezca estrategias y acciones orientadas a mejorar su desempeño mediante el fortalecimiento de sus competencias (Gunawan, 2024; Sánchez, 2009).

Variables e hipótesis de investigación

Con base en lo planteado con anterioridad, se formula la hipótesis principal de investigación: las competencias de emprendimiento como rasgos del perfil de los emprendedores y empresarios pueden predecir el desarrollo organizacional de las mipymes oaxaqueñas.

En cuanto a la hipótesis, las competencias de emprendimiento como variable independiente son operacionalizadas como el conjunto de competencias que favorecen el emprendimiento y el desarrollo de las organizaciones empresariales. Los indicadores de la variable son: identificar oportunidades, iniciativa, autoconfianza, automotivación, autoeficacia, autonomía, autoestima, pasión, responsabilidad, perseverar, carácter, tolerar fracaso, tolerar riesgo, tolerar incertidumbre, tolerar frustración, creatividad, conocimientos negocio, adaptabilidad, optimismo, resiliencia, necesidad logro, comunicar, empatía, influir, *networking*, inteligencia emocional, administrar, liderar, visión, resolver problemas, tomar decisiones, integridad, ética, delegar y negociar (Cruz-Cruz, 2020). Asimismo, el desarrollo organizacional, como variable dependiente, se operacionaliza como el nivel de desempeño y crecimiento alcanzado por una organización empresarial a través de las competencias de emprendimiento del liderazgo. Los indicadores de la variable son: satisfacción laboral, motivación laboral, sentido de pertenencia laboral, capacitación laboral, disposición al cambio, trabajo en equipo, cultura organizacional, clima organizacional, productividad, ventas, rentabilidad, liquidez, participación de mercado, apertura al cambio e innovación (Cruz-Cruz, 2024).

Metodología

Sitio de estudio

El municipio de Oaxaca de Juárez, capital de la entidad de Oaxaca (México), posee una rica cultura y tradición emprendedora. Su economía se centra en el turismo, la actividad comercial y un sector industrial en desarrollo. Sin embargo, su realidad económica es adversa, ya que las unidades económicas luchan contra la mortalidad.

De acuerdo con Ruiz-Ramírez (2024), tres de cada cuatro empresas mexicanas no logran superar la década de vida, con el 30.9% de decesos apenas en el primer año de actividades. Esta realidad se vincula estrechamente con la naturaleza y enfoque empresarial. Como bien señalan Colín-Mercado y Román-Sánchez (2025), muchas de estas empresas

son familiares y están orientadas a la satisfacción de necesidades básicas en el día a día. Esta actividad de resistencia termina por condenar a la organización a la supervivencia, si es que no logran adoptar competencias estratégicas para el desarrollo (Mejía et al., 2019).

Diseño de investigación

Para diseñar un modelo de competencias de emprendimiento que incida en el desarrollo organizacional, se llevó a cabo una investigación deductiva y cuantitativa (Hernández-Sampieri et al., 2014). El estudio no fue experimental y su alcance se definió como exploratorio y explicativo.

Población y muestra

En el municipio existían 219.176 unidades económicas o empresas. Con base en la fórmula de poblaciones finitas (Berenson et al., 2001), y considerando un nivel de confianza del 95% junto con un margen de error del 5%, se obtuvo una muestra de 379, cuya unidad de análisis correspondió a los líderes de las mipymes del municipio.

Diseño muestral

La muestra se seleccionó por cuotas no probabilísticas, tomando como referencia las 14 agencias municipales. La tabla 1 aborda la ponderación de las empresas. Se destaca que el 50% se asignó a la agencia Centro, por ser el corazón político, cultural y económico del municipio; mientras que las agencias restantes participaron con el 1% al 6% de la muestra.

Instrumento de recolección

La tabla 2 incluye la matriz de congruencia a partir de la conformación de las variables de estudio, que forman parte de una línea de investigación en el área de estudio. Se diseñó un cuestionario de 59 preguntas cerradas, que se evaluaron mediante una escala Likert de cinco puntos (totalmente de acuerdo – totalmente en desacuerdo).

Para garantizar la validez del contenido, el instrumento se sometió a la evaluación de seis expertos y se obtuvieron valores de *V* de Aiken de .891 para las competencias de emprendimiento, y .852 para la variable desarrollo organizacional.

Asimismo, se aplicó una prueba piloto al 5% de la muestra, que arrojó un Alfa de Cronbach de .892, considerado “muy elevado” y “sumamente confiable” de acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2014, p. 208). Tras validar la comprensión del instrumento en esta fase inicial por parte de la unidad de análisis, se procedió al levantamiento total de la muestra mediante encuestas presenciales estructuradas. Este proceso fue coordinado por un equipo de cinco encuestadores profesionales, quienes aplicaron el instrumento conforme al sistema de cuotas predefinido. Los datos se interpretaron con SPSS versión 25.

Tabla 1. Determinación de las cuotas del muestreo

No.	Agencia municipal	Empresas	Porcentaje de la muestra	Porcentaje acumulado
1	Centro	199	52.51%	52.51%
2	Candiani	21	5.54%	58.05%
3	Viguera	20	5.28%	63.32%
4	Pueblo Nuevo	20	5.28%	68.60%
5	Santa Rosa	17	4.49%	73.09%
6	5 señores	15	3.96%	77.04%
7	San Juanito	15	3.96%	81.00%
8	Donají	13	3.43%	84.43%
9	Guadalupe Victoria	11	2.90%	87.34%
10	Dolores	11	2.90%	90.24%
11	San Martín	11	2.90%	93.14%
12	San Felipe	10	2.64%	95.78%
13	San Luis Beltrán	10	2.64%	98.42%
14	Montoya	6	1.58%	100.00%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Matriz de congruencia y operacionalización

Variable	Tipo de variable	Indicador	Ítem	Medición
Competencias de emprendimiento (Cruz-Cruz, 2020)	Independiente	Identificar oportunidades	CE1	Likert
		Iniciativa	CE2	
		Autoconfianza	CE3	
		Automotivación	CE4	
		Autoeficacia	CE5	
		Autonomía	CE6	
		Autoestima	CE7	
		Pasión	CE8	
		Responsabilidad	CE9	
		Perseverar	CE10	
		Carácter	CE11	
		Tolerar fracaso	CE12	
		Tolerar riesgo	CE13	
		Tolerar incertidumbre	CE14	
		Tolerar frustración	CE15	
		Creatividad	CE16	
		Conocimientos negocio	CE17	
		Adaptabilidad	CE18	
		Optimismo	CE19	
		Resiliencia	CE20	
		Necesidad logro	CE21	
		Comunicar	CE22	
Empatía	CE23			
Influir	CE24			
Networking	CE25			
Inteligencia emocional	CE26			

(Continúa)

Variable	Tipo de variable	Indicador	Ítem	Medición
Competencias de emprendimiento (Cruz-Cruz, 2020)	Independiente	Administrar	CE27	
		Liderar	CE28	
		Visión	CE29	
		Resolver problemas	CE30	
		Tomar decisiones	CE31	
		Integridad	CE32	
		Ética	CE33	
		Delegar	CE34	
Desarrollo organizacional (Cruz-Cruz, 2024)	Dependiente	Satisfacción laboral	DO1	Likert
		Motivación laboral	DO2	
		Sentido de pertenencia laboral	DO3	
		Capacitación laboral	DO4	
		Disposición al cambio	DO5	
		Trabajo en equipo	DO6	
		Cultura organizacional	DO7	
		Clima organizacional	DO8	
		Productividad	DO9	
		Ventas	DO10	
		Rentabilidad	DO11	
		Liquidez	DO12	
		Participación de mercado	DO13	
		Apertura al cambio	DO14	
		Innovación	DO15	

Fuente: elaboración propia con base en la literatura citada.

Análisis de datos

Se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio (AFE) para validar el constructo (Pérez et al., 2000), en el que se identificaron agrupaciones de indicadores altamente correlacionados y se excluyeron aquellos con bajas cargas factoriales. Se calculó la confiabilidad de los factores mediante el Alfa de Cronbach (Mosquera-González et al., 2021). Tras confirmar la consistencia de los factores, se formuló la hipótesis complementaria, sobre la existencia de competencias específicas que favorecen el desarrollo organizacional de las mipymes oaxaqueñas.

Para identificar el modelo de competencias de emprendimiento, se efectuaron dos análisis de regresión: uno simple entre las competencias de emprendimiento y el desarrollo organizacional, y otro múltiple entre los factores identificados en el análisis factorial de las competencias de emprendimiento y el desarrollo organizacional. Este último análisis

se realizó para determinar la predictibilidad específica de los factores sobre el desarrollo organizacional.

Resultados

Competencias de emprendimiento, pruebas KMO y Bartlett

Se presenta la validación de los criterios para la aplicación del AFE a la variable independiente, así como su desarrollo.

En la tabla 3 se distingue que el valor resultante de la prueba Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) es satisfactorio ($KMO = .933 > .80$), de acuerdo con lo recomendado por Lloret-Segura et al. (2014), mientras que la significancia de la prueba de esfericidad de Bartlett es significativa ($p < .05$) y cumple las recomendaciones de Garrido et al. (2023). Con base en ello, se valida la pertinencia del AFE.

Tabla 3. Análisis KMO para las competencias de emprendimiento

Pruebas		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		.933
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	6968.307
	gl	561
	p	.000

Nota: gl = grados de libertad; p = nivel de significancia estadística.

Fuente: elaboración propia.

Competencias de emprendimiento, sedimentación de factores

Para identificar los factores, se utilizó el criterio de Kaiser y el gráfico de sedimentación (figura 1). Se consideraron siete factores con valores mayores a 1 para explicar la mayor proporción de la varianza en las competencias de emprendimiento.

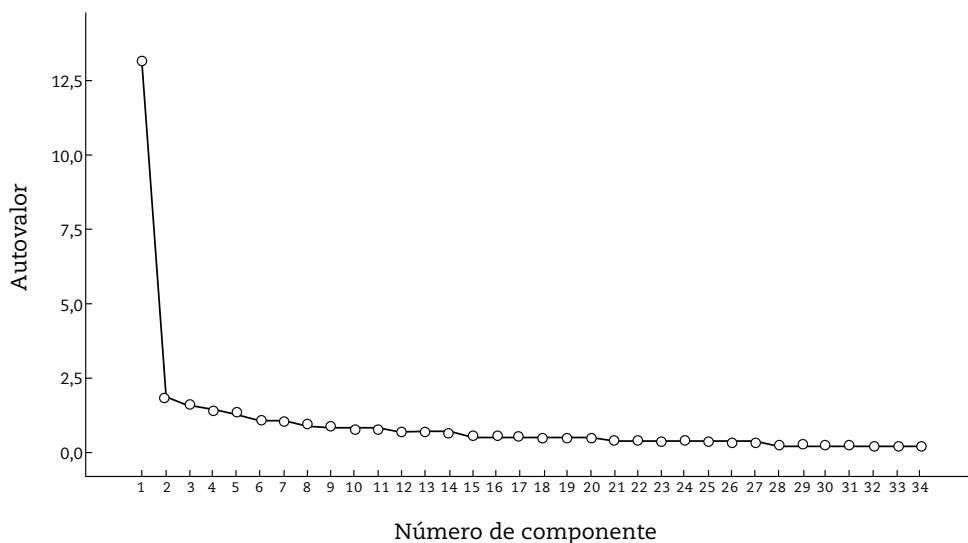


Figura 1. Gráfico de sedimentación de factores de las competencias de emprendimiento

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Varianza explicada por siete factores de las competencias de emprendimiento

Componente	Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	Porcentaje de varianza	Porcentaje acumulado	Total	Porcentaje de varianza	Porcentaje acumulado
1	13.148	38.671%	38.671%	4.516	13.282%	13.282%
2	1.791	5.267%	43.938%	3.538	10.406%	23.688%
3	1.625	4.778%	48.717%	3.157	9.285%	32.972%
4	1.394	4.100%	52.817%	2.964	8.718%	41.691%
5	1.345	3.955%	56.773%	2.905	8.545%	50.236%
6	1.084	3.190%	59.962%	2.476	7.283%	57.519%
7	1.031	3.032%	62.994%	1.862	5.475%	62.994%

Nota: extracción por componentes principales.

Fuente: elaboración propia.

Competencias de emprendimiento, varianza explicada

En la tabla 4 se observa que los siete factores identificados para la variable competencias de emprendimiento, explican el 62.9% de la varianza, superando el 60% requerido en ciencias sociales (Frías-Navarro & Pascual-Soler, 2012; Hair et al., 1999). El orden de los componentes refleja su contribución a la varianza, siendo los primeros los de mayor aporte (Méndez & Rondón, 2012).

Competencias de emprendimiento, análisis factorial exploratorio

Para el AFE de las competencias de emprendimiento (tabla 5) se utilizaron componentes principales para reducir variables y explicar la varianza (Frías-Navarro & Pascual-Soler, 2012). En los resultados, las cargas de los ítems superan el .40, cumpliendo con lo recomendado por Mavrou (2015). Como complemento, se aprecia que sus comunales (h^2) son mayores a .50 (Hair et al., 1999).

Tabla 5. Análisis factorial de las competencias de emprendimiento y comunales

	Matriz de componentes rotados							h ²
	1	2	3	4	5	6	7	
Automotivación	.765							.759
Autoconfianza	.734							.637
Autoeficacia	.709							.659
Autoestima	.571							.577
Autonomía	.560							.547
Pasión	.526							.584
Carácter	.518							.508
Creatividad	.494							.617
Identificar oportunidades		.650						.558
Iniciativa		.642						.612
Resiliencia		.567						.641
Perseverar		.552						.566
Comunicar		.546						.649
Necesidad logro		.524						.674
Adaptabilidad		.457						.544
Empatía			.743					.672
Influir			.734					.714
Inteligencia emocional			.673					.727
Networking			.526					.518
Integridad				.713				.661
Ética				.666				.667
Optimismo				.537				.717
Liderar					.734			.672
Tomar decisiones					.631			.694
Visión					.597			.620
Administrar					.592			.526
Resolver problemas					.590			.585
Tolerar frustración						.736		.623
Tolerar incertidumbre						.599		.708
Tolerar fracaso						.554		.552
Tolerar riesgo						.488		.534
Responsabilidad						.488		.578
Negociar							.717	.792
Delegar							.693	.727

Nota: extracción por componentes principales, rotación varimax y normalización Kaiser. La rotación ha convergido en 10 interacciones. h² = comunales.

Fuente: elaboración propia.

Sobre el tema de las comunales, con base en Lloret-Segura et al. (2014) se identifican comunales de condición moderada (entre .40 y .70) en los ítems: autoconfianza, autoeficacia, autoestima, autonomía, pasión, carácter, creatividad, identificar oportunidades, iniciativa, resiliencia, perseverar, comunicar, necesidad logro, adaptabilidad, empatía, *networking*, liderar, administrar, resolver problemas, visión, tomar decisiones, optimismo, integridad, ética, tolerar frustración, tolerar fracaso, responsabilidad y tolerar riesgo. Continuando, se observan comunales con condición óptima (superior a .70) en los ítems: automotivación, influir, inteligencia emocional, tolerar incertidumbre, negociar y delegar.

En un primer análisis, el ítem conocimientos de negocio obtuvo una carga factorial y comunalidad inferior a los umbrales recomendados; por ello, pese a su relevancia teórica respecto al dominio cognitivo del emprendedor sobre su actividad económica, se decidió eliminarlo para optimizar la potencia explicativa del modelo buscado.

Los siete factores de las competencias de emprendimiento se definieron según las relaciones entre los ítems o variables que los integran, reflejando así su naturaleza y significado dentro del constructo:

Los siete factores de las competencias de emprendimiento se definieron según las relaciones entre los ítems o variables que los integran, reflejando así su naturaleza y significado dentro del constructo:

1. Competencias de encuadre ($\alpha = .883$). Agrupa indicadores relacionados con la autoconfianza (CE3, CE5, CE7), la autonomía (CE6) y la pasión por el proyecto (CE8). Refleja la capacidad del emprendedor para enmarcar su iniciativa con convicción en sus habilidades, motivación y constancia para alcanzar sus metas (CE1). Se relaciona con la forma y mentalidad con que el emprendedor se percibe a sí mismo y a su proyecto.
2. Competencias de acción ($\alpha = .852$). Se centra en la capacidad de actuar con resiliencia (CE20) frente a los desafíos. Incluye la perseverancia (CE10), la adaptabilidad (CE18) y la capacidad de comunicar efectivamente (CE22) para superar obstáculos de la actividad y aprender de ellos.
3. Competencias de relación ($\alpha = .807$). Destaca la importancia de establecer y mantener relaciones efectivas en el emprendimiento. Agrupa indicadores la empatía (CE23), la influencia (CE24), la inteligencia emocional (CE26) y el *networking* (CE25) para construir relaciones sólidas, motivar equipos y construir atmósferas de trabajo óptimas.
4. Competencias de regulación ($\alpha = .781$). Se centra en la capacidad de regular el comportamiento y las decisiones con base en principios éticos. Por ello, reconoce que la integridad (CE32) y la ética (CE33) son fundamentales para generar confianza, construir una reputación sólida y asegurar la sostenibilidad del emprendimiento.
5. Competencias de dirección ($\alpha = .805$). Refiere a las habilidades para dirigir una empresa con eficacia estratégica. Incluye la toma de decisiones (CE31), la administración de recursos (CE27), la resolución de problemas (CE30), la visión estratégica (CE29) y el liderazgo (CE28). Refleja la

- capacidad de administrar y encaminar el rumbo a los objetivos empresariales mediante el liderazgo empresarial.
6. Competencias de resistencia ($\alpha = .755$). Atiende la capacidad del líder para resistir la presión y la incertidumbre inherentes en el proceso emprendedor. Se centra en la tolerancia a la incertidumbre (CE14), al fracaso (CE12) y al riesgo (CE13). Estas competencias revelan aspectos de resistencia y responsabilidad (CE9) esenciales para entornos empresariales complejos.
 7. Competencias de rendimiento ($\alpha = .815$). Describe la capacidad de lograr un alto desempeño y expandir el alcance del emprendimiento. Incluye habilidades como la negociación (CE35) y la delegación (CE34). A partir de estas competencias, los emprendedores gestionan sus recursos con la intención de potenciar sus resultados.

Desarrollo organizacional, pruebas KMO y Bartlett

A continuación, se presenta la validación de los criterios para la aplicación del AFE a la variable dependiente.

En la tabla 6 se observa que, para la variable desarrollo organizacional, la prueba KMO es satisfactoria (.867) y significativa ($p < .05$) de acuerdo con lo dicho por Lloret-Segura et al. (2014) y por Garrido et al. (2023). A razón de lo expuesto, se considera viable el AFE a la variable.

Desarrollo organizacional, sedimentación de factores

Con base en el criterio de Kaiser en la sedimentación, en la figura 2 se identifican los factores que aportan significativamente a la varianza del fenómeno.

Tabla 6. Análisis KMO para el desarrollo organizacional

	Pruebas	
	Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	3313.351
	gl	105
	p	.000

Nota: gl = grados de libertad; p = nivel de significancia estadística.

Fuente: elaboración propia.

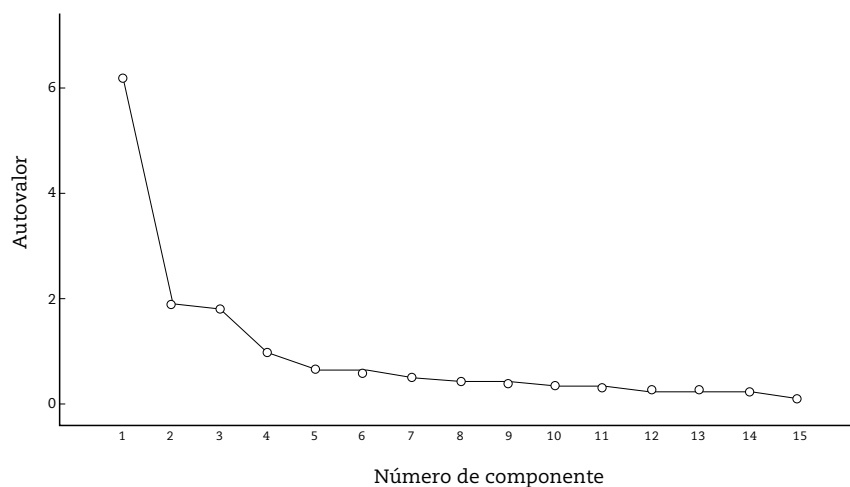


Figura 2. Gráfico de sedimentación, desarrollo organizacional

Fuente: elaboración propia.

Desarrollo organizacional, varianza total explicada

En la tabla 7 se aprecia que los tres factores identificados explican el 65.9% de la varianza, superando el valor mínimo de referencia (Mejía, 2017). Se observa una contribución similar a la varianza por parte de los dos primeros componentes, que son, en conjunto, los que más aportan a la varianza total.

Tabla 7. Varianza explicada por tres factores de desarrollo organizacional

Componente	Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	Porcentaje de varianza	Porcentaje acumulado	Total	Porcentaje de varianza	Porcentaje acumulado
1	6.190	41.268%	41.268%	4.088	27.255%	27.255%
2	1.900	12.667%	53.936%	3.906	26.041%	53.296%
3	1.804	12.025%	65.961%	1.900	12.664%	65.961%

Nota: extracción por componentes principales.

Fuente: elaboración propia.

Desarrollo organizacional, análisis factorial exploratorio

Para el AFE del desarrollo organizacional (tabla 8), se utilizaron componentes principales para reducir el número de variables, buscando aquellas con cargas factoriales mayores a .40 (Mavrou, 2015) y con potencial significativo para explicar la varianza total.

Tabla 8. Análisis factorial de desarrollo organizacional y comunalidades

	Matriz de componentes rotados			h ²
	1	2	3	
Participación de mercado	.838			.726
Apertura al cambio	.822			.715
Rentabilidad	.800			.705
Ventas	.755			.624
Innovación	.655			.542
Liquidez	.637			.410
Productividad	.569			.458
Satisfacción laboral		.829		.703
Capacitación laboral		.828		.751
Motivación laboral		.814		.710
Sentido de pertenencia laboral		.771		.668
Disposición al cambio		.740		.688
Trabajo en equipo		.562		.346
Cultura organizacional			.956	.921
Clima organizacional			.953	.927

Nota: extracción por componentes principales, rotación varimax y normalización Kaiser. La rotación ha convergido en cinco interacciones. h² = comunalidades.

Fuente: elaboración propia.

Sobre las comunalidades de esta variable, se identifica una comunalidad con condición mínima (alrededor de .30) en el ítem trabajo en equipo. También se aprecian comunalidades en condición moderada (entre .40 y .70) en los ítems: ventas, innovación, liquidez, productividad, sentido de pertenencia laboral y disposición al cambio; y comunalidades con condición óptima (superior a .70) en los ítems: participación de mercado, apertura al cambio, rentabilidad, satisfacción laboral, capacitación laboral, motivación laboral, cultura organizacional y clima organizacional.

Los tres factores del desarrollo organizacional se definen según las relaciones entre los ítems o variables que los componen, lo que refleja su naturaleza y significado:

1. De la organización ($\alpha = .871$). Refleja la visión de la organización como sistema holístico. Incluye indicadores como la participación en el mercado (DO13), la apertura al cambio (DO14), la rentabilidad (DO11), las ventas (DO10), la innovación (DO15), la liquidez (DO12) y la productividad (DO9). Este factor sugiere que el desarrollo organizacional se centra en mejorar la viabilidad económica, la eficiencia, la facultad para competir y la habilidad de adaptarse y mejorar la empresa en su conjunto.
2. Del individuo ($\alpha = .883$). Se enfoca en el sentir y desenvolvimiento de los empleados como sustento de la organización. Comprende indicadores como la satisfacción laboral (DO1), la capacitación laboral (DO4), la motivación laboral (DO2), el sentido de pertenencia laboral (DO3), la disposición al cambio (DO5) y el trabajo en equipo (DO6). Este factor resalta la importancia del bienestar, el involucramiento y el compromiso de los empleados como motores que impulsan la actividad empresarial.
3. Del ambiente ($\alpha = .926$). Considera el impacto del entorno laboral en el desarrollo organizacional. Incluye indicadores como la cultura organizacional (DO7) y el clima organizacional (DO8). Este factor sugiere que el desarrollo organizacional debe tener en cuenta el contexto cultural y las dinámicas interpersonales en la empresa para lograr un cambio positivo y sostenible.

Conformación de instrumento y consistencia interna de las variables y sus factores

Una vez definidos los ítems y factores para las variables, se estructuró el instrumento y se calculó la confiabilidad total elevada, obteniéndose un Alfa de Cronbach de .956. En la tabla 9 se exponen la confiabilidad y la consistencia interna a nivel de factores y de variables. Tanto los factores como las variables superan el valor .75, a partir del cual se considera una confiabilidad elevada para el instrumento (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Modelo inicial de competencias de emprendimiento y desarrollo organizacional

Empleando los factores identificados en el análisis factorial exploratorio (AFE) como componentes de las variables competencias de emprendimiento (tabla 5) y desarrollo organizacional (tabla 8), en la tabla 10 se presenta el modelo general predictivo.

Tabla 9. Consistencia interna de las variables y factores

Variable	α	Confiabilidad	Factores	α	Indicador	Ítems	Confiabilidad
Competencias de emprendimiento	.947	Aceptada	De encuadre	.883	Automotivación	CE4	Aceptada
					Autoconfianza	CE3	
					Autoeficacia	CE5	
					Autoestima	CE7	
					Autonomía	CE6	
					Pasión	CE8	
					Carácter	CE11	
					Creatividad	CE16	
			De acción	.852	Identificar oportunidades	CE1	
					Iniciativa	CE2	
					Resiliencia	CE20	
					Perseverar	CE10	
					Comunicar	CE22	
					Necesidad logro	CE21	
			De relación	.807	Adaptabilidad	CE18	
					Empatía	CE23	
					Influir	CE24	
					Inteligencia emocional	CE26	
					Networking	CE25	
			De regulación	.781	Integridad	CE32	
					Ética	CE33	
					Optimismo	CE19	
			De dirección	.805	Liderar	CE28	
					Tomar decisiones	CE31	
					Administrar	CE27	
					Resolver problemas	CE30	
			De resistencia	.755	Visión	CE29	
					Tolerar frustración	CE15	
					Tolerar incertidumbre	CE14	
					Tolerar fracaso	CE12	
					Responsabilidad	CE9	
			De rendimiento	.815	Tolerar riesgo	CE13	
					Negociar	CE35	
			Desarrollo organizacional	.859	Aceptada	De la organización	
Participación de mercado	DO13						
Apertura al cambio	DO14						
Rentabilidad	DO11						
Ventas	DO10						
Innovación	DO15						
Liquidez	DO12						
Productividad	DO9						
Del individuo	.883	Satisfacción laboral				DO1	
		Capacitación laboral				DO4	
		Motivación laboral				DO2	
		Sentido de pertenencia laboral				DO3	
Del ambiente	.926	Disposición al cambio				DO5	
		Trabajo en equipo				DO6	
		Cultura organizacional				DO7	
		Clima organizacional				DO8	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. Resumen del modelo^a inicial de relación entre las variables

	r	r ²	r ² ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
Competencias de emprendimiento y desarrollo organizacional	.741 ^b	.550	.548	4.627	1.914

Nota: ^a Variable dependiente: desarrollo organizacional. ^b Predictores: (constante), competencias de emprendimiento. r = coeficiente de correlación; r² = coeficiente de determinación; r² ajustado = coeficiente de determinación ajustado.

Fuente: elaboración propia.

Con base en el análisis, se aprecia una correlación fuerte ($r = .741$, $p < .05$) y una relación lineal importante ($r^2 = .550$) entre las variables. Se interpreta que el 55% del desarrollo organizacional es explicado por las competencias de emprendimiento. La prueba de Durbin-Watson indica que los residuales son incorrelacionados e independientes, y que los errores se distribuyen normalmente (Ibarra, 1986). El resultado cumple con lo estipulado (Pardo & Ruiz, 2005), estando entre 1.5 y 2.5.

En la tabla 11 se muestran los resultados de la prueba de ANOVA, los cuales confirman la relación lineal entre las variables, ya que, en la prueba de Fisher, se aprecia un valor F elevado ($F = 460.174$, $p < .000$), lo que de acuerdo con Moral (2006) indica una mejor predicción del modelo lineal.

Tabla 11. ANOVA^a del modelo lineal simple inicial

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	P
Regresión	9851.089	1	9851.089	460.174	.000 ^b
Residuo	8070.552	377	21.407		
Total	17921.641	378			

Nota: ^a Variable dependiente: desarrollo organizacional. ^b Predictores: (constante), competencias de emprendimiento. gl = grados de libertad; F = estadístico de Fisher; p = nivel de significancia estadística.

Fuente: elaboración propia.

La tabla 12 muestra los coeficientes del modelo, que son estadísticamente significativos ($t > 1.96$, $p < .05$). A partir de ellos, la ecuación (1) expone el modelo inicial de relación lineal entre las competencias de emprendimiento y el desarrollo organizacional, y explica el 55% de la variación de este último.

Tabla 12. Coeficientes^a, modelo inicial de relaciones entre las variables e inflación de la varianza

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	p	VIF
	B	Desv. error	Beta			
(Constante)	12.537	2.431		5.156	.000	1.000
Competencias de emprendimiento	.341	.016	.741	21.452	.000	

Nota: ^a Variable dependiente: desarrollo organizacional. B = valor del coeficiente de regresión; t = estadístico t de Student; p = nivel de significancia estadística; VIF = factor de inflación de la varianza.

Fuente: elaboración propia.

$$y = \beta_0 + \beta_1 x \quad (1)$$

$$y = 12.537 + .341x$$

En donde:

y = desarrollo organizacional

x = competencias de emprendimiento

Mediante el modelo inicial se confirma la hipótesis principal del presente artículo, que reconoce la predictibilidad de las competencias de emprendimiento de los emprendedores y empresarios oaxaqueños en el desarrollo organizacional de sus proyectos de negocio.

Modelo final de competencias de emprendimiento y desarrollo organizacional

Con la finalidad de optimizar el modelo de las competencias de emprendimiento, se realizó un análisis de las relaciones entre los siete factores de dichas competencias (de encuadre, de acción, de relación, de regulación, de dirección, de resistencia y de rendimiento) y la variable desarrollo organizacional (de la organización, del individuo y del ambiente). Para identificar el mejor modelo predictivo, se aplicó una regresión múltiple a partir de los beneficios del método de introducción, lo que permitió determinar el nivel de influencia y la significancia estadística de cada dimensión sobre el constructo de estudio.

La tabla 13 muestra la regresión lineal múltiple, con el método introducción conservó los siete componentes de la variable independiente. El valor de determinación ajustado (r^2 ajustado) indica que el 54.4% del desarrollo organizacional se explica por todos los factores de las competencias de emprendimiento. El valor de Durbin-Watson cumple con lo sugerido por Ibarra (1986) y Pardo y Ruiz (2005).

En la tabla 14 se exhibe el resultado del ANOVA realizada al modelo, en donde la prueba de Fisher significativa ($p < .000$) y el valor F (65.542) aseguran la significancia y calidad predictiva del modelo lineal múltiple. Por tanto, se da validez y respaldo a las asociaciones lineales entre las variables.

Tabla 13. Resumen del modelo^a optimizado de relación entre los factores de las competencias de emprendimiento y la variable desarrollo organizacional

Modelo	r	r ²	r ² ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	.744 ^b	.553	.544	4.647	1.929

Nota: ^a Variable dependiente: desarrollo organizacional. ^b Predictores: (constante), de encuadre, de acción, de relación, de regulación, de dirección, de resistencia, de rendimiento. r = coeficiente de correlación; r² = coeficiente de determinación; r² ajustado = coeficiente de determinación ajustado.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14. ANOVA^a del modelo lineal múltiple optimizado

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	p
Regresión	9908.908	7	1415.558	65.542	.000 ^b
Residuo	8012.733	371	21.598		
Total	17 921.641	378			

Nota: ^a Variable dependiente: desarrollo organizacional. ^b Predictores: (constante), de encuadre, de acción, de relación, de regulación, de dirección, de resistencia, de rendimiento. gl = grados de libertad; F = estadístico de Fisher; p = nivel de significancia estadística.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 15. Coeficientes^a y colinealidad del modelo

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	p	Estadísticas de colinealidad	
	B	Desv. error	Beta			Tolerancia	VIF
(Constante)	64.446	.239		269.968	.000		
De encuadre	2.503	.239	.364	10.472	.000	1.000	1.000
De acción	1.721	.239	.250	7.199	.000	1.000	1.000
De relación	1.854	.239	.269	7.756	.000	1.000	1.000
De regulación	2.141	.239	.311	8.956	.000	1.000	1.000
De dirección	1.781	.239	.259	7.450	.000	1.000	1.000
De resistencia	1.864	.239	.271	7.797	.000	1.000	1.000
De rendimiento	1.524	.239	.221	6.375	.000	1.000	1.000

Nota: ^a Variable dependiente: desarrollo organizacional. B = valor del coeficiente de regresión; t = estadístico t de Student; p = nivel de significancia estadística; VIF = factor de inflación de la varianza.

Fuente: elaboración propia.

Sobre los coeficientes, en la tabla 15 se observa que todos los componentes superan el valor 1.96 en la prueba T Student a un nivel de significancia de .000, dándoles validez estadística y confirmando la robustez de las dimensiones tras la depuración del modelo.

La colinealidad de los coeficientes permite asegurar la independencia de los factores. Para fines del estudio, la colinealidad es analizada por medio del factor de inflación de la varianza (VIF), que expresa la presencia de multicolinealidad entre variables independientes, su cantidad e intensidad. En la perspectiva de Mandville (2008), los valores VIF por encima de 4 reflejan la presencia de multicolinealidad, mientras que los valores superiores a 10 evidencian problemas severos de ella. Siguiendo con el análisis de la tabla 15, no se identifican problemas de colinealidad en los componentes (VIF = 1.000) al observarse que los valores VIF de los regresores del modelo cumplen lo estipulado por referencia de Pardo y Ruiz (2005) y Mandville (2008).

Análisis de los residuos del modelo optimizado

Continuando con el proceso de presentación de resultados, se aportan pruebas que buscan demostrar la normalidad, con la intención de identificar su validez y el cumplimiento de los supuestos demandados para el tipo de análisis predictivo ejecutado.

Mediante la tabla 16, la prueba de Kolmogorov-Smirnov arrojó un valor que se sitúa ligeramente por debajo del umbral crítico de .05. Sin embargo, diversos autores (Hair et al., 2019; Tabachnick & Fidell, 2013) señalan que, en muestras grandes, superiores a 200 casos, las pruebas de significancia de normalidad tienden a ser excesivamente sensibles a desviaciones menores que no comprometen la integridad del modelo. Por tanto, con base en la revisión visual del histograma y el gráfico P-P (figuras 3 y 4), y siguiendo la recomendación de Tabachnick y Fidell (2013), es posible asumir la normalidad para fines de inferencia estadística, dado que se muestra una distribución simétrica de los datos y un ajuste lineal de los residuos.

Tabla 16. Prueba de normalidad a los residuos estandarizados

	Estadístico	gl	p
Residuos estandarizados	.047	379	.047 ^a

Nota: ^a Corrección de significación de Lilliefors. n = 379. gl = grados de libertad; p = nivel de significancia estadística.

Fuente: elaboración propia.

De esta manera, se sustentan las aportaciones de los coeficientes del modelo sobre la variable dependiente, con base en la validez de las pruebas de significancia T Student y F de Fisher y la normalidad identificada se confirma con la validez del modelo.

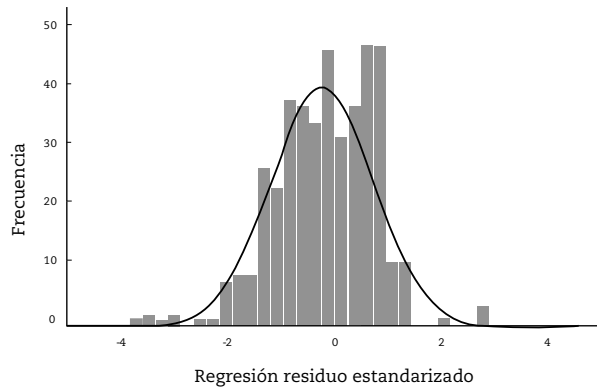


Figura 3. Histograma de normalidad de residuos

Fuente: elaboración propia.

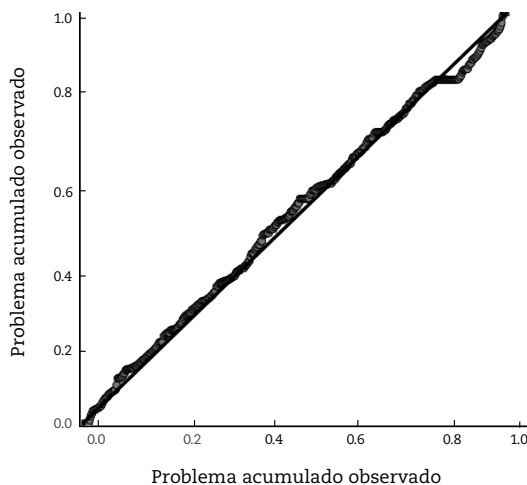


Figura 4. Gráfico de probabilidad normal

Fuente: elaboración propia.

Gracias a la figura 5 se confirma la homocedasticidad al identificar la constancia en la varianza de los residuos.

En términos teóricos, el modelo identifica los factores de las competencias de emprendimiento y sus competencias respectivas, a partir de los cuales es posible predecir el desarrollo organizacional de las empresas oaxaqueñas. Además, permite valorar aquellas competencias con mayor participación sobre la variable dependiente, como las del componente de encuadre.

En términos estadísticos, el modelo propuesto cumple los cinco supuestos de un modelo de regresión múltiple (Vilà et al., 2019): linealidad (r^2 ajustada = .544), independencia (Durbin-Watson = 1.929), homocedasticidad (figura 5), normalidad (figuras 3 y 4) y no colinealidad (VIF = 1.000).

A partir de estos resultados, en la ecuación (2) se optimiza el modelo final de competencias explicativo del 54.4% del desarrollo organizacional de las mipymes oaxaqueñas.

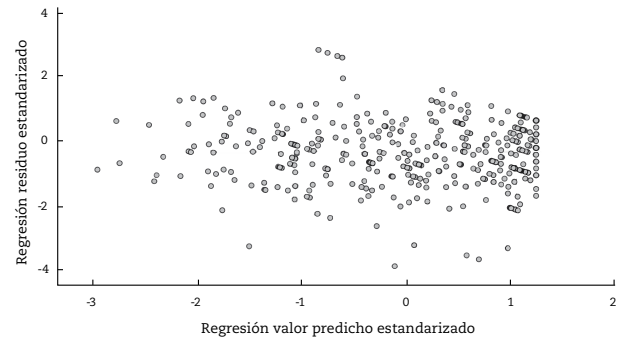


Figura 5. Gráfico de dispersión

Nota: variable dependiente: desarrollo organizacional.

Fuente: elaboración propia.

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_5 x_5 + \beta_6 x_6 + \beta_7 x_7$$

$$y = 64.446 + 2.503x_1 + 1.721x_2 + 1.854x_3 + 2.141x_4 + 1.781x_5 + 1.864x_6 + 1.524x_7 \quad (2)$$

En donde:

y = desarrollo organizacional;

x_1 = competencias de emprendimiento de encuadre;

x_2 = competencias de emprendimiento de acción;

x_3 = competencias de emprendimiento de relación;

x_4 = competencias de emprendimiento de regulación;

x_5 = competencias de emprendimiento de dirección;

x_6 = competencias de emprendimiento de resistencia;

x_7 = competencias de emprendimiento de rendimiento.

Fuente: elaboración propia.

Discusión

El liderazgo y la gestión empresarial a partir de competencias ha sido estudiado desde lo teórico (Palmira, 2021) y lo práctico (Sopó et al., 2017). En la actualidad, autores como Fry et al. (2026) profundizaron en la relación práctica entre las competencias del liderazgo y el desarrollo organizacional, y han destacado entre los beneficios la gestión de equipos de trabajo, del cambio y de conflictos. Para Valdivia-Rivera et al. (2026), el valor de las competencias está en su participación en la configuración de lo que denominan “la ejecución empírica” de la administración, que es determinante para las mipymes.

En este contexto, el estudio confirma la existencia de competencias particulares en el liderazgo de las mipymes oaxaqueñas que les auxilian a involucrarse en la actividad empresarial, lo que coincide con Rivera y Siachoque (2008), Moya (2016) y con Artiga y Pérez (2021). Sin embargo, tal y como lo plantearon Johnson y Winterton (1999) y Sobrado y Fernández (2010), existe una serie de competencias que inciden más en etapas de emprendimiento o creación de proyectos y otra serie para el desarrollo empresarial y crecimiento

económico. Los hallazgos permiten corroborar, a partir del modelo planteado, que las competencias de emprendimiento pueden predecir el desarrollo organizacional integral de las mipymes, en concordancia con los estudios de Akhigbe (2020), Sembiring et al. (2023), Gunawan (2024) y Soomro et al. (2024). Por lo anterior, el modelo propuesto contribuye a la comprensión de las competencias requeridas para las diversas actividades y etapas empresariales.

En el modelo optimizado, las competencias de emprendimiento predicen el 54.4% del desarrollo organizacional de las empresas (r^2 ajustada = .544), valor considerado sustancialmente alto para las ciencias sociales (Ozili, 2023). Por tanto, el modelo puede contribuir al emprendimiento como actividad crucial para el óptimo desempeño económico y para la sostenibilidad empresarial en economía en desarrollo (Ekong & Ekong, 2026).

Los hallazgos confirman que, en contextos de alta incertidumbre económica donde las unidades económicas luchan por superar la barrera crítica de los dos años de operación, el perfil competencial del emprendedor constituye el activo principal para la resiliencia.

Al respecto, Weerakoon y McMurray (2025) defienden el valor del análisis de las capacidades fundacionales para construir un éxito empresarial sostenible en entornos de escasez. En esta misma línea, Zhang et al. (2026) enfatizan que, en la economía contemporánea, la creación de valor empresarial depende más de las competencias del individuo para aprovechar las oportunidades que del acceso a recursos o herramientas técnicas o tecnológicas. Por tanto, el modelo contrasta con las visiones ortodoxas que atribuyen exclusivamente a factores estructurales y externos a la empresa la clave de la competitividad empresarial.

Es pertinente señalar que, en una fase preliminar del análisis predictivo, se empleó el método de regresión lineal múltiple por pasos; no obstante, este excluía dimensiones sustanciales del desarrollo organizacional, como las asociadas a la dirección y relaciones humanas. Ante este escenario, y tras depurar el componente de encuadre mediante la eliminación del ítem conocimientos del negocio, se optó por el método de introducción. Esta decisión permitió priorizar la solidez del constructo de las competencias de emprendimiento sobre la posible simplicidad del modelo, y ser más fiel a la complejidad requerida para la gestión empresarial y el estudio del desarrollo organizacional.

El alcance del modelo propuesto atiende la complejidad para la competitividad de las mipymes en México, que, de acuerdo con Molina-Sánchez et al. (2026), operan en entornos de crisis sociales, económicas y productivas. Según lo planteado, el modelo se circunscribe en las mipymes que operan en contextos de supervivencia económica y social, una realidad imperante en el entorno oaxaqueño y en diversas regiones de economías emergentes. En estos escenarios, la gestión empresarial prioriza la resiliencia y la permanencia como precursores del crecimiento a largo plazo.

Ante ello, el modelo respalda la idea de Karnsomdee y Suntrayuth (2026) respecto al papel del liderazgo empresarial en el desempeño y la capacidad de adaptación al entorno. También resulta congruente con la postura de Andino-González et al. (2025), quienes declaran que las competencias son fundamentales para afrontar la adversi-

dad, garantizar el liderazgo y promover el desarrollo organizacional sostenible.

Asimismo, el modelo robustece lo planteado por Taneja et al. (2025) respecto a la inteligencia social, entendida como la facultad del emprendedor para tejer redes relacionales, como un determinante crítico de la resiliencia organizacional. En esta misma línea, los resultados convergen con Atobishi y Podruzsik (2025), quienes postulan que la ética en el liderazgo emprendedor actúa como un mecanismo mediador capaz de transformar la actividad emprendedora en ventajas competitivas sostenibles, especialmente en escenarios caracterizados por la precariedad de recursos.

En este sentido, resultó congruente que los emprendedores participantes en el estudio hicieran uso de competencias de índole psicológica vinculadas a su autopercepción (de encuadre), así como de aquellas requeridas para la toma de decisiones bajo principios éticos (de regulación) y para afrontar la incertidumbre, el riesgo y el fracaso (de resistencia). Esta configuración interna se complementó con la facultad de actuar y afrontar proactivamente las adversidades (de acción), la capacidad de gestionar relaciones intrapersonales para fomentar la cohesión social y redes de colaboración (de relación), y la aptitud para dotar de dirección estratégica a las organizaciones (de dirección), con el fin último de potenciar y proyectar su desempeño (de rendimiento).

Por consiguiente, se sugiere interpretar estos resultados dentro del marco de las economías de resiliencia, evitando su generalización a unidades económicas que operan en entornos de estabilidad institucional o en mercados de primer mundo, donde las dinámicas de competencia y desarrollo organizacional responden a variables estructurales distintas.

Conclusiones

El presente estudio profundizó en el vínculo entre las competencias de emprendimiento y el desarrollo organizacional, reafirmando el papel esencial de las competencias para la sostenibilidad organizacional en entornos de alta incertidumbre empresarial. El enfoque de supervivencia adoptado obedece a la realidad empresarial de las empresas en Latinoamérica y México, donde existe una carencia en las capacidades de liderazgo empresarial que, unida a una serie de dificultades, comprometen su permanencia en los mercados, lo que se traduce en altas tasas de mortalidad empresarial en la región.

Ante la dispersión teórica sobre qué dimensiones predicen la resiliencia en contextos no favorables, esta investigación contribuye a la literatura con un modelo integral que identifica siete dimensiones de competencias de emprendimiento clave: encuadre, regulación, resistencia, acción, relación, dirección y rendimiento. A partir de ellas, se explica y predice el 54.4% de la varianza del desarrollo organizacional empresarial de las mipymes participantes en la muestra.

Los resultados evidencian que, en economías de supervivencia empresarial, el desarrollo organizacional se gesta a partir de un sistema de competencias que facultan la adaptación, la resiliencia y la persistencia como cimientos

para la profesionalización y el crecimiento sostenible. Este hallazgo transforma la visión del emprendimiento en contextos vulnerables, ya que sitúa el perfil de competencias del líder no solo como un recurso para el autoempleo, sino también como el motor estratégico que permite transitar de la subsistencia hacia la madurez organizacional. Por ello, se reconoce que, si bien existen otros factores o variables externos que inciden en el desempeño, se asume que el desarrollo organizacional de las mipymes participantes depende más de la mitad en el factor humano e interno, es decir, en las competencias de sus líderes.

Con base en los resultados, el artículo contribuye a la teoría al proponer un modelo que, a partir del perfil emprendedor, articula un conjunto de competencias para el desarrollo organizacional en contextos de resiliencia y supervivencia. A diferencia de los modelos tradicionales basados en economías desarrolladas o entornos de abundancia, este estudio valida las dimensiones que constituyen la mentalidad del emprendedor en economías emergentes.

El estudio contribuye a la práctica administrativa y al liderazgo sostenible, al brindar un modelo de autodiagnóstico de competencias capaz de favorecer la adopción, el desarrollo y la consolidación del perfil emprendedor. Esto facilitaría el diseño de modelos de desarrollo organizacional más robustos y con mayores probabilidades de permanencia en el mercado.

En cuanto a las implicaciones para la política pública, los hallazgos sugieren que, para impulsar el fortalecimiento del ecosistema emprendedor en entornos con características similares a Oaxaca, las políticas deben priorizar el desarrollo de las competencias del emprendedor como factores determinantes de la resiliencia y sostenibilidad de los proyectos.

Como limitaciones, se reconoce que los datos provienen de cuestionarios de autopercepción, lo que implica un riesgo inherente de deseabilidad social. Asimismo, se considera el alcance del contexto geográfico y el tamaño elegido para la muestra. Por ello, se proponen tres líneas de investigación: primera, la inclusión de muestras más amplias y diversas para robustecer el modelo; segunda, el diseño de estudios longitudinales que permitan establecer relaciones causales entre las variables y su impacto en el desarrollo organizacional; y tercera, la validación del modelo en otros contextos geográficos de economías emergentes.

Financiación

El autor financió la investigación.

Conflicto de intereses

No se declaran conflictos de interés.

Referencias

Ahumada, R. (2019). *Selección de personal y el desarrollo organizacional de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego en el año 2016* [tesis de maestría,

- Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4067/tesis_maest.gest.ctrl.gubern_ruth%20maria%20ahumada%20mendoza.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Akhigbe, E. A., & Onuoha, C. B. (2020). Competencia empresarial y desempeño organizacional de las pymes en el estado de Rivers, Nigeria. *International Academy Journal of Management, Marketing and Entrepreneur*, 8(2), 21-31. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:231774011>
- Alarcón, D., & Freire T. (2012). Mejora del desempeño en el trabajo en equipo como función de las dimensiones culturales: solidaridad y sociabilidad en el comportamiento organizacional. *Negotium*, 7(21), 18-29. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78223430002.pdf>
- Anderson, A. (1999). *Diccionario de Economía y Negocios*. Espasa Calpe.
- Andino-González, P., Vega-Muñoz, A., Salazar-Sepúlveda, G., Contreras-Barraza, N., Lay, N., & Gil-Marín, M. (2025). Systematic review of studies using confirmatory factor analysis for measuring management skills in sustainable organizational development. *Sustainability*, 17(6), 2373. <https://doi.org/10.3390/su17062373>
- Arias, L., Portilla, L., & Flórez de Trujillo, M. (2007). Competencias y empleabilidad. *Scientia et Technica*, 13(37), 379-382. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84903765>
- Artiga, J., & Pérez, M. (2021). *Diseño de un programa de emprendedurismo que contribuya a la creación de micros y pequeñas empresas para disminuir el desempleo de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador* [tesis de licenciatura, Universidad de El Salvador]. <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/24167/1/trabajo%20de%20graduacion%20del%20acta%20no.%201%20g-32%20de%20la%20esc%20admo%20de%20empresas.pdf>
- Atobishi, T., & Podruzsik, S. (2025). Ethical entrepreneurial leadership and corporate sustainable development: A resource-based view of competitive advantage in small and medium enterprises. *Sustainability*, 17(13), 6109. <https://doi.org/10.3390/su17136109>
- Audirac, C., De León, V., Domínguez, A., López, M., & Puerta, L. (1994). *Abc del desarrollo organizacional*. Trillas.
- Berenson, M., Levine, D., & Krehbiel, T. (2001). *Estadística para administración*. Prentice Hall.
- Burga, G., & Wiesse, S. (2018). *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque* [tesis de maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1108>
- Cequea, M., & Núñez, M. (2011). Factores humanos y su influencia en la productividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(53), 116-137. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29018414007.pdf>
- Chan, A., Pinzón, A., & Pat, A. (2018). Diagnóstico situacional laboral de un rancho en Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo. *Innovación Productiva*, 3(número especial), 522-537. <https://es.scribd.com/document/559656535/Vol3-2018-Especial#content=query:Felipe%20Carrillo%20Puerto,pageNum:3,indexOnPage:0,bestMatch:false>
- Chiang, M., Méndez, G., & Sánchez, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail. *Theoria*, 19(2), 21-36. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29918523003>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Colín-Mercado, A., & Román-Sánchez, Y. G. (2025). Competitividad y problemática que enfrentan las mipymes en México. En Canales-García, R. A., Montiel-Méndez, O. J., & Juárez-Toledo, R. [Coords.], *Teoría y praxis del emprendimiento. Un panorama nacional e internacional* (pp. 203-227). Universidad Autónoma del Estado de México.
- Confecámaras. (2023). *Según estudio de Confecámaras, el 33,5% de las empresas del país sobreviven al término de 5 años*. Confecámaras, Red de Cámaras de Comercio. <https://confecamaras.org.co/segun-estudio-de-confecamaras-el-33-5-de-las-empresas-del-pais-sobreviven-al-termino-de-5-anos/>
- Cruz-Cruz, E. (2020). Clasificación de competencias de emprendimiento desde la teoría del desarrollo

- organizacional. En Hernández-Sánchez, B., Cardella, G., & Sánchez-García, J. (Eds.), *Retos y oportunidades para emprender en la sociedad del conocimiento* (pp. 207-212). Editorial Dykinson.
- Cruz-Cruz, E. (2024). Levels and performance indicators of business under an integral theoretical perspective oriented toward SDG. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 4(4), e02453. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v4.n04.pe02453>
- De la Garza, M. T., Zavala, M. A., & López, J. A. (2017). Competencias del emprendedor y su impacto en el desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, 19(33), 53-74. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.4811>
- Ekong, E. U., & Ekong, U. U. (2026). Unlocking sustainability: How entrepreneurial skills, drive small-scale enterprises in Akwa Ibom state, Nigeria. *European Journal of Business and Innovation Research*, 14(1), 16-27.
- Frías-Navarro, D., & Pascual-Soler, M. (2012). Prácticas del análisis factorial exploratorio (AFE) en la investigación sobre conducta del consumidor y marketing. *Suma Psicológica*, 19(1), 45-58. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=134224283004>
- Fry, L. W., Wei, B. X., Phelps, F., Siegrist, R. B., Bean, W., Witherell, T. J., & Koh, H. K. (2026). The relevance of Spiritual Leadership to public health: Values, meaning and purpose. *Frontiers in Public Health*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1632959>
- García, L. (2014). *Liquidez y rentabilidad como factor determinante en el éxito de las empresas*. Universidad de San Buenaventura. http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2235/1/Liquidez%20y%20rentabilidad%20como%20factor_Lizeth%20Garc%C3%ADa%20Restrepo_usbctg_2014.pdf
- Garrido, E., Mena, H. Y., Zuluaga, J. M., & Pérez, F. E. (2023). Proceso para validar un instrumento de investigación por medio de un análisis factorial. *Unaciencia. Revista de Estudios e Investigaciones*, 16(30), 61-73. <https://doi.org/10.35997/unaciencia.v16i30.724>
- Gerber, M. (2017). *El mito del emprendedor*. Paidós.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. McGraw-Hill.
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 10, 83-106. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601006>
- Goleman, D. (2013). *La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. B de Bolsillo.
- González, A. (2018). *Desarrollo organizacional de la "A" a la "Z"*. Administrativas Contables Jurídicas.
- Guivernau, A. (2024, 7 de febrero). *La esperanza de vida de las empresas españolas*. The Objective. <https://theobjective.com/opinion/2024-02-07/esperanza-vida-empresas-espanolas/>
- Gunawan, A. F. (2024). El impacto de las características y competencias empresariales en el desempeño empresarial en la industria creativa en Indonesia. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 18(3), 300-317. <https://doi.org/10.1108/apjie-09-2023-0172>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante*. Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. Cengage Learning.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Ibarra, S. (1986). *Estudio de la autocorrelación de las perturbaciones en los modelos lineales* [tesis de maestría, Universidad de Panamá]. <https://up-rid.up.ac.pa/3133/>
- Instituto del Fracaso. (2014). *El libro del fracaso*. Instituto del Fracaso e Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera del Tecnológico de Monterrey.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2025). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*. https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf
- Jiménez-Medina, E., Yepes-Callejas, C., Giraldo-Builes, J., & Rojas-Arenas, I. (2021). Valle de la muerte: factores que dificultan el éxito de innovaciones tecnológicas. *Revista CEA*, 7(15). <https://doi.org/10.22430/24223182.1926>
- Johnson, S., & Winterton, J. (1999). *Management skills. Skills Task Force Research Paper 3*. DfEE Publications. <https://eric.ed.gov/?id=ED452350>
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. Pearson Educación.
- Karnsomdee, P., & Suntrayuth, S. (2026). Influences of entrepreneurial leadership and learning organization on innovative performance of local government organization. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 15(2), 709-726.
- Kewaiy, N. T., Mathenge, P., & Kweyu, M. (2021). Competencias empresariales y desempeño financiero de las pequeñas y microempresas (un caso de pymes en el mercado de Muthurwa en Nairobi). *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8(3), 773-783. <https://doi.org/10.61426/sjbc.v8i3.2062>
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A., & Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*, 30(3), 1151-1169. <https://doi.org/10.6018/analesps.30.3.199361>
- López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Revista Perspectivas*, (26), 129-152.
- Macías-Cárdenas, S., Aguilar-Reyna, J. de J., Ramírez-Cisneros, I. A., & Escobar-Olguín, H. E. (2016). El sentido de pertenencia como eje rector de la motivación laboral. *VinculaTégica/Revistas/R2/3305-3326%20-%20El%20Sentido%20De%20Pertenencia%20Como%20Eje%20Rector%20De%20La%20Motivacion%20Laboral.pdf*
- Mandville, P. (2008). Tema 18: ¿Por qué se deben centrar las covariables en regresión lineal? *Ciencia UANL*, 11(3), 300-305. <https://www.redalyc.org/pdf/402/40211315.pdf>
- Mavrou, I. (2015). Análisis factorial exploratorio: Cuestiones conceptuales y metodológicas. *Revista Nebrija De Lingüística Aplicada a la Enseñanza de Lenguas*, (19), 71-80. <https://doi.org/10.26378/rnlael019283>
- Mejía, J. (2017). *Las ciencias de la administración y el análisis multivariante. Proyectos de investigación, análisis y discusión de los resultados*. Tomo II. *Las técnicas interdependientes*. Editorial Universidad de Guadalajara.
- Mejía, E., Mendoza, J., & Hernández, L. (2019). Artesanos y su potencial emprendedor. Valles Centrales del estado de Oaxaca, 2018. *Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales*, 88-115. <https://revistahorizontes.uv.mx/index.php/horizont/article/view/14>
- Méndez, C., & Rondón, M. A. (2012). Introducción al análisis factorial exploratorio. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 41(1), 197-207.
- Minniti, M., Bygrave, W., & Autio, E. (2006). *2005 Global Entrepreneurship Monitor Report*. Babson Park, London Business School and Babson College.
- Mitchellmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: A literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(2), 92-111. <https://doi.org/10.1108/13552551011026995>
- Molina-Sánchez, R., López-Salazar, G. L., & López-Salazar, A. (2026). Management of competitiveness: Risks, problems, and strategies. A qualitative study of msms in Guanajuato, Mexico. *New Trends in Qualitative Research*, 22(1), e1271. <https://doi.org/10.36367/ntqr.22.1.2026.e1271>
- Molina, R., López, A., & Contreras, R. (2014). El emprendimiento y crecimiento de las pymes. *Acta Universitaria*, 24(1), 59-72. <https://doi.org/10.15174/au.2014.701>
- Moral, I. (2006). Modelos de regresión: lineal simple y regresión logística. En Guillén, A., & Crespo, R. (Eds.), *Métodos estadísticos para enfermería nefrológica*. Editorial SEDEN.
- Mosquera-González, D., Valencia-Arias, A., Benjumea-Arias, M., & Palacios-Moya, L. (2021). Factores asociados al uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en los procesos de aprendizaje de estudiantes de ingeniería. *Formación Universitaria*, 14(2), 121-132. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062021000200121>
- Moya, P. (2016). *Competencias para el emprendimiento*. Laboratorio de Innovación y Emprendimiento.

- Navarro, G., Bayona, J., & Pacheco, C. (2020). Competencias emprendedoras y formación para el emprendimiento en instituciones de educación media. *Espacios*, 41(11), 3. <http://bdigital2.ula.ve:8080/xmlui/handle/654321/9035>
- Ojeda, A., & Hernández, J. (2012). Las competencias laborales: una construcción recíproca entre lo individual y lo grupal. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 17(1), 171-187. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29223246011>
- Ovalles-Toledo, L., Moreno, Z., Olivares, M., & Silva, H. (2018). Habilidades y capacidades del emprendimiento: un estudio bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(81), 217-230. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055767013>
- Ozili, P. K. (2023). *The acceptable R-square in empirical modelling for social science research*. Munich Personal RePEc Archive. MPRA Paper No. 115769. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/115769/1/mpra_paper_115769.pdf
- Palmira, L. (2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Revista Industrial Data*, 24(1), 97-120. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.16287>
- Pardo, A., & Ruiz, M. A. (2005). *Análisis de datos con SPSS 13 Base*. McGraw-Hill.
- Pérez, J. A., Chacón, S., & Moreno, R. (2000). Validez de constructo: el uso de análisis factorial exploratorio-confirmatorio para obtener evidencias de validez. *Psicothema*, 12(Su2), 442-446. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72797102>
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo organizacional*. Red Tercer Milenio.
- Ramis, M., Manassero, M., Ferrer, V., & García-Buades, E. (2007). ¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 161-181. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317597001>
- Rey, B. (2014). En torno a las palabras. "Competencia" y "competencia profesional". *Revista Propuesta Educativa*, (42), 28-38. <https://www.redalyc.org/pdf/4030/403041713004.pdf>
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional [tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar]*. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisortiz/2016/05/43/Reyeskarla.pdf>
- Rivera, J., & Siachoque, E. (2008). *Diseño de una formación en emprendimiento con enfoque transversal y seguimiento para estudiantes de pregrado. Caso: Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de La Salle*. Universidad de La Salle. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1132&context=administracion_de_empresas
- Ross, W. (2012). *Finanzas corporativas*. McGraw-Hill.
- Rueda, C., Jiménez, K., & Mendoza, J. (2018). Efecto del empowerment grupal en la proactividad. Un estudio empírico en equipos de I+D de universidades tamaulipecas. *RECAI. Revista de Estudios en Contaduría*, 7(18). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637968306001>
- Rueda-Galvis, J. F., Garavito-Hernández, Y., Rincón-Rodríguez, I. C., & Beltrán-Díaz, A. (2025). Factores determinantes del fracaso empresarial en Latinoamérica. *Revista de Ciencias Sociales*, 31(3), 257-282. <https://doi.org/10.31876/rsc.v31i3.44283>
- Ruiz-Ramírez, H. (2024). Nacimiento, mortalidad y sobrevivencia de la empresa mexicana. *Observatorio de las Ciencias Sociales en Iberoamérica*, 5(2), 69-88. <https://doi.org/10.51896/ocsi.v5i2.555>
- Sánchez, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de Documentación*, (12), 235-254. <https://revistas.um.es/analesdoc/article/view/70351>
- Sembiring, L., Setyawati, A., Indajang, K., Doloksaribu, W., & Sudirman, A. (2023). Análisis del aumento de la competitividad de las empresas mipyme a través de la competencia empresarial, la orientación empresarial y la gestión de las relaciones con los clientes. *FIRM. Journal of Management Studies*, 8(2). <https://doi.org/10.33021/firm.v8i2.4575>
- Sobrado, L., & Fernández, E. (2010). Competencias emprendedoras y desarrollo del espíritu empresarial en los centros educativos. *Educación XXI*, 13(1), 15-38. <http://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/view/275>
- Sobrinho, J. (2026). Demografía de las empresas y localización industrial en México, 2014-2024. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 41, 1-32. <https://doi.org/10.24201/edu.v41.e2369>
- Soomro, R., Memon, S., & Soomro, M. (2024). Impacto del conocimiento, las habilidades y las competencias empresariales en el desempeño de las pymes: evidencia de un país en desarrollo. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 19(1), 42-72. <https://doi.org/10.1108/APJIE-04-2023-0071>
- Sopó, G., Salazar, M., Guzmán, E., & Vera, L. (2017). Liderazgo como competencia emprendedora. *Espacios*, 38(24), 24. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n24/a17v38n24p24.pdf>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Pearson Education.
- Taneja, M., Tandon, U., & Mittal, A. (2025). Exploring the intricacies of social intelligence, entrepreneurial orientation, and organizational resilience: An empirical investigation. *Sustainable Futures*, 9, 100467. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100467>
- Terán-Yépez, E., & Guerrero-Mora, A. (2020). Teorías de emprendimiento: revisión crítica de la literatura y sugerencias para futuras investigaciones. *Espacios*, 41(7). <https://www.revistaespacios.com/a20v41n07/a20v41n07p07.pdf>
- Tulio, C., & Fabio, H. (2011). Los emprendedores evolucionan el concepto. *Lumen Gentium*, (944).
- Valdés, J., & Sánchez, G. (2012). Las mipymes en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 7(14), 126-156. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=211026873005>
- Valdivia-Rivera, M. de J., Dolores-Ruiz, E., Salazar-Gómez, J. F., & Hernández-Cárdenas, M. (2026). Crisis de la cadena de valor en empresas mexicanas: implicaciones para el crecimiento económico. *Semestre Económico*, 29(66), 2248-4345. <https://doi.org/10.22395/seec.v29n66a5211>
- Valverde, O. (2001). *El enfoque de la competencia laboral*. Departamento de Publicaciones de Cinterfor.
- Vilà, R., Torrado, M., & Reguant, M. (2019). Análisis de regresión lineal múltiple con SPSS: un ejemplo práctico. *REIRE. Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 11(2), 1-10. <https://raco.cat/index.php/REIRE/article/view/360598>
- Weerakoon, C., & McMurray, A. J. (2025). Exploring foundational capabilities in social enterprises: A quantitative study. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-35. <https://doi.org/10.1080/19420676.2025.2515233>
- Zhang, P., Rai, J. S., Almugren, I., Pironti, M., & Derhy, A. (2026). Generative AI adoption in higher education. Knowledge management perspective on application, acquisition and entrepreneurial skill development. *Journal of Knowledge Management*, 1-25. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2025-1426>