

## Diagnóstico de los líderes en Querétaro, una percepción del talento humano

### *Diagnosis of the leaders in Querétaro, a perception of human talent*

**Nancy Sánchez Aguilar**

Universidad Politécnica de Querétaro

[Nancy.sanchez@upq.mx](mailto:Nancy.sanchez@upq.mx)

ORCID 0000 0001 7440 0072

**Miguel Ángel Viramontes Romero**

Universidad Politécnica de Querétaro

[Miguel.viramontes@upq.edu.mx](mailto:Miguel.viramontes@upq.edu.mx)

ORCID 0000-0002-0182-7435

**Maricarmen Rico Galeana**

Universidad Politécnica de Querétaro

[Maricarmen.rico@upq.mx](mailto:Maricarmen.rico@upq.mx)

ORCID 0000-0002-2812-7084

## Resumen

La presente investigación expuso un diagnóstico sobre los líderes de micro y pequeñas empresas de comercio y servicios en Querétaro, partiendo de la percepción del talento humano. Como objetivo, se buscó indagar en la percepción del activo más importante de la empresa, partiendo de 2 hipótesis centradas en objetivos organizacionales, establecimiento de estándares, motivación y liderazgo. Se desarrolló un estudio exploratorio y descriptivo, utilizando un muestreo no probabilístico, y se logró captar una muestra de 739 subordinados. Se utilizó un cuestionario autoadministrado mediante Google Forms. Las hipótesis fueron aceptables, y se sugirió que los líderes participen en entrenamientos, cursos o talleres sobre proceso administrativo, liderazgo y desarrollo organizacional.

**Palabras clave:** Liderazgo, talento humano, motivación, gestión

## **Abstract**

The investigation exposed a diagnosis about the leaders of micro and small businesses of commerce and services in Querétaro, starting from the perception of human talent. The objective was related to investigate the perception of the most important asset of the company based on 2 hypotheses focused on organizational objectives, establishment of standards, motivation and leadership. An exploratory and descriptive study was developed, using a non-probabilistic sampling, with a sample of 739 subordinates. A self-administered questionnaire using Google Forms was used. The hypotheses were acceptable and it was suggested that leaders participate in training, courses or workshops about administrative process, leadership and organizational motivation.

**Keywords:** Leadership, human talent, motivation, management.

**Fecha Recepción:** Junio 2022

**Fecha Aceptación:** Enero 2023

---

## **Introducción**

Es relevante comprender cuál es la perspectiva del talento humano sobre los líderes y describir lo que piensa el activo más valioso de una empresa acerca de ellos. “Cuando las personas piensan en el liderazgo, imaginan individuos dinámicos y poderosos que dirigen ejércitos triunfadores, moldean los eventos de las naciones, inician religiones o lideran imperios corporativos” (Lussier y Achua, 2016, p. 5). Es complejo definir un concepto universal de liderazgo; sin embargo, se puede definir “como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una visión o un conjunto de metas” (Robbins y Judge, 2017, p. 383). El liderazgo está estrechamente ligado con la dirección, la cual “es definida como el conjunto de actividades (inclusive, planear y tomar decisiones, organizar, dirigir y controlar) enfocado a los recursos (humanos, financieros, físicos y de información) de una compañía con el propósito de alcanzar de forma eficiente y eficaz las metas de esta” (Griffin y Van Fleet, 2016, p. 8). Por tal motivo, se utiliza el término de gerente y líder de manera indistinta en la presente investigación. “Cuando empleamos el término líder, hablamos de alguien que puede ser un gerente o un no gerente. Un líder tiene la capacidad de influir sobre otros; un gerente quizá no la tenga” (Lussier y Achua, p. 6). De igual manera, se busca la perspectiva del talento humano hacia el liderazgo formal, el cual se define como “el liderazgo oficialmente otorgado con base en la autoridad de un puesto formal” (Nelson y Campbell, 2013, p. 193). Asimismo, Chiavenato (2020) afirma lo siguiente:

En este contexto dinámico y mutante, la gestión del talento humano (GTH) es una de las áreas de las empresas más expuestas a los cambios. Muchas organizaciones han sustituido el término administración de recursos humanos (ARH) por el de administración de personas, gestión del talento humano (GTH), gestión de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano o incluso capital intelectual (pág. 1).

En la presente investigación, se adopta la denominación del talento humano para el activo más valioso de las empresas, es decir, el trabajador o recurso humano. No porque una empresa tenga la denominación de talento humano quiere decir que sea mejor que la que llame recursos humanos o capital humano a su personal; simplemente es un concepto que evoluciona en la práctica en función del liderazgo.

Una implicación de las evidencias del liderazgo efectivo es la toma de decisiones basada en la inteligencia emocional. “Las emociones y los estados de ánimo positivos ayudan a las personas a tomar buenas decisiones. Las emociones positivas también mejoran la capacidad de resolver problemas, de modo que los individuos positivos encuentran mejores soluciones” (Robbins y Judge, p. 121). Es fundamental que el talento humano se sienta en un ambiente laboral sano, que motive e impulse los objetivos organizacionales. “Los miembros de la organización necesitan trabajar juntos hacia el resultado que tanto el líder como los seguidores quieren, hacia un futuro deseado o un propósito compartido que los motive a obtener los mejores resultados” (Lussier y Achua, p. 7). La motivación es fundamental para impulsar el desarrollo organizacional (talento humano y crecimiento de la empresa). Chiavenato (2017) argumenta que:

La motivación es un proceso psicológico fundamental en el comportamiento individual. Junto con la percepción, la atribución, la cognición, las actitudes y el aprendizaje, la motivación sobresale como un proceso importante en la comprensión del comportamiento humano, que actúa e interactúa con otros procesos mediadores entre el ser humano y el ambiente (p. 118).

El liderazgo influye en la motivación del talento humano como un estado que dirige la conducta hacia el logro de objetivos con base en el ejercicio dinámico y enérgico. La teoría de los dos factores de Herzberg establece que existen factores higiénicos y motivacionales. Los primeros mencionados son relativos a los factores externos al talento humano y con sus necesidades primarias, como lo son el salario percibido, prestaciones sociales, condiciones laborales, relaciones con el líder, relaciones con colaboradores y las políticas; los segundos mencionados están relacionados con las condiciones internas del talento humano, ya que conducen sentimientos de satisfacción y realización personal, como lo son el uso pleno de las habilidades personales, libertad

para decidir cómo ejecutar un trabajo, responsabilidad, definición de metas y objetivos (Chiavenato, 2017, p. 125).

El líder tiene que identificar y comprender la diversidad del talento humano, es decir, existen diferentes dimensiones que hacen única a la condición humana, y el entorno laboral no es la excepción. Para trabajar con la diversidad, el líder debe tener presente cuatro puntos básicos. El primero es conocer la esencia y el significado de la diversidad, ya que cualquier esfuerzo por tratar a todos por igual, sin tomar en cuenta sus diferencias humanas fundamentales, solo generará problemas; el segundo punto es la empatía, la cual es relativa a la comprensión, las personas de una organización deben entender las perspectivas de los demás; como tercer punto, encontramos la tolerancia, y es una estrategia fundamental ante las diferencias culturales y aceptar con el tiempo los paradigmas organizacionales; la comunicación es el cuarto y último punto, ya que los problemas suelen escalar cuando el líder y/o el talento humano no están dispuestos o tienen miedo de hablar abiertamente de cuestiones relacionadas con la diferencia o la pluralidad cultural (Griffin y Van Fleet, 2016, pp. 117-118).

Para que el talento humano esté motivado, es necesario desarrollar y exponer objetivos verificables, que sean específicos, medibles o mensurables, alcanzables, relevantes y con línea de tiempo definida; es decir, “los objetivos deben poder verificarse y en ellos debe establecerse qué debe lograrse y cuándo” (Wehrich et al, 2017, p. 133). El líder de cualquier estratificación de empresas y de cualquier nivel organizacional es el principal responsable para el diseño de objetivos. “Los objetivos de la organización se refieren a los resultados que directores, administradores y otras personas de una organización han elegido y se han comprometido a lograr para la supervivencia de ésta y su crecimiento a largo plazo” (Hellriegel et al, 2021, p. 194). Si los objetivos no son verificables, se crea confusión, incertidumbre y estrés por parte del talento humano, quien está condicionado por la interpretación subjetiva del objetivo no verificable. “Sin objetivos claros la administración se vuelve arriesgada, ningún individuo o grupo puede esperar un buen desempeño efectivo, eficiente y, en consecuencia, eficaz, a menos que la meta sea clara” (Wehrich et al, 2017, p. 132). Para que el talento humano tenga una clara perspectiva de los objetivos, estos deben ser verificables y con base en las competencias del talento humano para el fin que están hechos.

El presente estudio busca realizar un diagnóstico de los líderes en Querétaro, partiendo de la percepción del talento humano de la misma entidad, además de la escasa literatura sobre el tema en cuestión. Las micro y pequeñas empresas (Mypes) en Querétaro tienen un gran potencial en el contexto del crecimiento y fortalecimiento administrativo, operativo, tecnológico y del mercado,

ya que "el promedio de vida de las empresas en México al nacer es de 7.8 años, nivel inferior en 1% a lo registrado en el estado de Querétaro, que alcanza 8.8 años" (Flores, 2019, párrafo 2). El talento humano motivado puede impulsar el aumento de la esperanza de vida de las empresas, con un enfoque en el desarrollo organizacional.

Es importante mencionar que el talento humano reacciona con base en su percepción de la realidad, más que en función de la realidad misma. Entonces, el potencial de estrés no radica en las condiciones objetivas, sino en la interpretación que de ellas hace el talento humano (Robbins y Judge, 2017, p. 626). En ocasiones, el talento humano busca objetivos que no están directamente relacionados con la empresa, y la carga de trabajo puede ser un obstáculo para dicho fin. Esto se agrava cuando no se cuenta con la guía, directriz, capacitación ni recursos para desempeñar la actividad laboral. Lo anterior contribuye al estrés, un concepto que "está estrechamente relacionado con el cúmulo de trastornos y aflicciones en las personas debido a ciertos sucesos que se presentan en la organización y en el entorno" (Chiavenato, 2017, pp. 249-250).

El cúmulo de estrés genera una perspectiva con áreas de oportunidad en cuanto a la gestión y liderazgo. "Esta perspectiva no equivale a entrar en conflicto con los intereses de la empresa, sino a asumir una actitud solidaria con el recurso más importante de toda la organización" (Werther, Davis y Guzmán, 2019, p. 359). La perspectiva del talento humano está relacionada con el significado que le otorgue a la gestión y liderazgo, y a su vez, está determinada por sus necesidades y valores.

Como objetivo, se busca realizar un estudio exploratorio y descriptivo sobre la apreciación que tiene el talento humano respecto a la actuación de líderes de micro y pequeñas empresas (Mypes) de servicios y comercio establecidas en Querétaro, utilizando un muestreo no probabilístico con un nivel de confianza del 95%.

### **Hipótesis:**

H1: Cuando menos, el 80% de los líderes de mypes de servicios y comercio establecidas en Querétaro, se preocupan por su personal al igual que por los resultados.

H2: Cuando menos, el 80% de los líderes de mypes de servicios y comercio establecidas en Querétaro, capacitan al personal sobre nuevos procesos o métodos de trabajo.

## Métodos

La investigación es de tipo descriptivo-transversal con enfoque cuantitativo y se llevó a cabo utilizando una muestra estadísticamente representativa con un nivel de confianza del 95%.

La fórmula utilizada para el cálculo del tamaño de la muestra para una población desconocida o infinita fue la siguiente:

En la entidad federativa de Querétaro, existen 115,532 establecimientos (INEGI, 2019), por lo que se determinó una muestra representativa de 385 aplicaciones. Se utilizó la fórmula de muestra para población infinita (Hernández-Sampieri, 2018, págs. 203-205), ya que la población superaba los 99,999 elementos, como se muestra en la Figura 1. Se aplicó un instrumento estratégico a 739 miembros del talento humano de Mypes del estado de Querétaro.

**Figura 1.** Fórmula de la muestra poblacional infinita

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2}$$
$$n = \frac{1.96^2 \times 0.50 \times 0.50}{0.05^2} = 384.16$$

*Nota.* Se genera un 92% de aplicaciones por encima del mínimo de la muestra poblacional infinita. Fuente: Elaboración propia.

Donde:

$Z_{\alpha}$  = 1.96 al cuadrado (nivel de confianza del 95%)

p = proporción esperada (50%)

q = 1 – p (50%)

d = precisión (5% de error).

El instrumento se compone de 14 preguntas de opción múltiple en escala de respuestas: nunca, a veces, frecuentemente y siempre. La técnica del instrumento de recolección de información es estratégica y permite obtener datos de la percepción del talento humano sobre su líder correspondiente. Se establece una estructura que analiza y diagnostica las variables del establecimiento de objetivos, estándares, liderazgo y motivación, distribución de recursos, capacitación al talento humano, equilibrio entre la productividad y el talento humano, participación en la toma de decisiones, control de actividades (evaluación y monitoreo), comunicación y

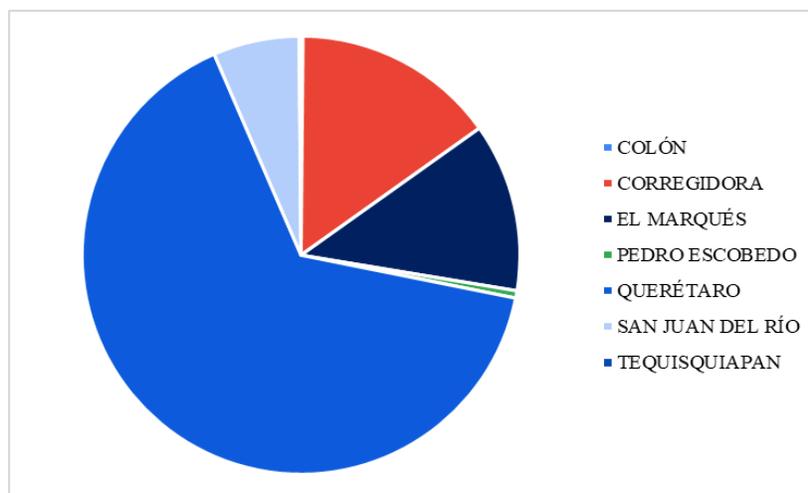
atención al talento humano, comunicación de logros alcanzados, compromiso con el talento humano, integración de equipos, preocupación por el ambiente de trabajo y la relación del líder con el talento humano.

La aplicación se realizó con apoyo de 12 alumnas y alumnos de la Universidad Politécnica de Querétaro de la Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial entre septiembre de 2021 y abril de 2022. Debido a las condiciones de la pandemia generada por el COVID-19, la aplicación del instrumento es autoadministrado e individual. “Autoadministrado significa que el cuestionario se lo proporcionas directamente a los participantes, quienes lo contestan. No hay intermediario y las respuestas las marcan ellos” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 268). La plataforma de aplicación es Google Forms, la cual permite una eficiente captura de datos en forma automática y es eficaz para el análisis de datos exportando los resultados en una hoja de cálculo.

## Resultados

La investigación presente se realiza en la zona conurbada de Querétaro, la cual abarca a los municipios de Colón, Corregidora, El Marqués, Pedro Escobedo, Querétaro, San Juan del Río y Tequisquiapan, tal como se muestra la proporción de encuestados en la Figura 2.

**Figura 2.** Fórmula de la muestra poblacional infinita



*Nota.* La mayor concentración de las aplicaciones del instrumento, es en el municipio de Querétaro con un 65%. Fuente: Elaboración propia.

Mediante el análisis de respuestas por parte del talento humano de las mypes del estado de Querétaro, se generó una tabla para revisar la cantidad de respuestas con la escala de Nunca, A veces, Frecuentemente y Siempre. Las dos primeras se consideran no aceptables debido a la nula o escasa práctica habitual que tiene el talento humano frente a las preguntas del instrumento. Por

su parte, Frecuentemente y Siempre se aceptan como respuestas positivas, basándose en la práctica habitual en las empresas, tal como se visualiza en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Respuestas del talento humano

Pregunta	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
1. ¿El líder establece objetivos concretos para llevar a cabo los planes de trabajo?	0%	9%	27%	64%
2. ¿Su líder fija los estándares mínimos de cantidad, calidad y tiempo de las tareas?	1%	8%	26%	64%
3. ¿El líder motiva para que las tareas se hagan de la mejor manera?	2%	12%	28%	58%
4. ¿Reporta el líder las fallas de las máquinas y del equipo que se utiliza?	2%	7%	21%	70%
5. ¿Mantiene el líder bien capacitado al personal sobre nuevos procesos o métodos de trabajo?	1%	11%	27%	61%
6. ¿Se preocupa el líder por su personal al igual que por los resultados de producción?	1%	9%	27%	62%
7. ¿El líder ofrece la oportunidad al personal de participar en la solución de problemas relacionados con el trabajo?	2%	11%	32%	56%
8. ¿Está al tanto el líder de que las cosas se lleven a cabo correctamente?	1%	6%	29%	65%
9. ¿El líder escucha cuando existe alguna duda sobre el trabajo?	0%	8%	27%	64%
10. ¿Comparte el líder las buenas noticias y los logros alcanzados?	2%	13%	28%	57%
11. ¿El líder da buenos ejemplos de compromiso personal para cumplir los objetivos del área?	2%	14%	30%	53%
12. ¿El líder hace que el personal se sienta y se considere como parte de un equipo de trabajo?	1%	10%	29%	61%
13. ¿Se preocupa el líder de que exista un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales entre el personal?	2%	10%	29%	59%

14. ¿Procura el líder mantener una buena relación con el personal?	1%	8%	28%	63%
--------------------------------------------------------------------	----	----	-----	-----

---

Fuente: Elaboración propia.

Por los resultados anteriores, en cuanto a la gestión de las MYPEs del estado de Querétaro, el talento humano expone una referencia tripartita entre la orientación hacia el talento humano, orientación hacia las tareas y un liderazgo equilibrado. La apreciación del talento humano, respecto del interés del líder por las tareas, al igual que el talento humano; motivación hacia equipos de trabajo; la escucha efectiva; el generar un ambiente laboral sano e integrador; y control, en el sentido de evaluación y monitoreo, se aprecian resultados positivos por encima de un 80% de interpretación constante entre frecuentemente y siempre en los 14 cuestionamientos del instrumento.

Cabe señalar que, así como se busca determinar la interpretación del talento humano respecto a la gestión de líderes, también se externa que no hay una diferencia entre el perfil del talento humano y el puesto, con relación a la calidad del proceso de selección del talento humano; y en donde sí hay diferencia, es entre la afinidad del perfil de puesto con la calidad en los procesos de selección del talento humano (González y Cruz, 2021, p. 28). Por lo anterior, se debe considerar un perfil de talento humano que se relacione con la descripción de la unidad de trabajo, toda vez que sería un impacto de apreciación negativa para el talento humano sobre la gestión del líder, independientemente de que exista un liderazgo equilibrado en la empresa.

## **Conclusiones**

El instrumento aplicado al talento humano sobre la gestión de los líderes de Querétaro ayuda a comprobar el cumplimiento o no cumplimiento de las hipótesis planteadas de manera inicial.

La H1 se cumple, toda vez que más del 80% de los líderes establecen constantemente objetivos concretos para llevar a cabo los planes de trabajo o actividades; asimismo, se preocupan por el desarrollo organizacional, fomentando una cultura integral con base en un liderazgo equilibrado. Por lo anterior, es importante que los líderes de MYPEs de servicios y comercios establecidas en Querétaro continúen con el desarrollo y conocimiento sobre el procedimiento metodológico para desarrollar e impulsar objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con línea de tiempo. Se sugiere que los líderes participen en entrenamientos, cursos o talleres sobre proceso administrativo, con la finalidad de determinar la misión, objetivos y acciones para lograr los propósitos de la empresa.

La H2 se cumple, toda vez que solo el 87% de los líderes de MYPEs del estado de Querétaro se preocupan por la capacitación del talento humano. Los líderes de MYPEs del estado de Querétaro motivan al talento humano para que las tareas se realicen de forma eficaz, pero es importante capacitar al equipo de trabajo para que fortalezcan competencias y aprovechen oportunidades. El líder debe tener como claridad cubrir las necesidades de política, estilo de dirección de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, el estatus, la seguridad en el empleo y la vida personal; si bien las necesidades mencionadas no son motivadores per se, a falta de estas, existiría insatisfacción (Wehrich, 2017, pp. 408-409).

### **Futuras líneas de investigación**

Algunos de los aspectos que pueden derivarse de esta investigación es conocer sobre las capacitaciones que se ofertan al talento humano de cada una de las empresas encuestadas, así como también saber sobre la periodicidad en la que se imparten las capacitaciones, determinar si son capacitaciones generales o sobre cuestiones específicas de cada una de las áreas de la empresa.

### **Referencias**

- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill.
- Flores, F. (3 de enero de 2019). Mipymes alcanzan 8.8 años de vida. *El Universal*.  
<https://www.eluniversalqueretaro.mx/cartera/mipymes-alcanzan-88-anos-de-vida>
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2021). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Cengage.
- Hernández-Sampieri. (2018). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- INEGI. (2019). *INEGI Censos Económicos 2019 - Universo de unidades económicas*.  
<https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- Nelson, D. L. y Campbell, J. (2013). *CORG. Comportamiento organizacional*. Cengage Learning.
- González, G. y Cruz, M. (2021). Diagnóstico del proceso de selección de empresas de la entidad queretana: perspectiva del talento humano, *Revista Innova ITFIP*. 8(1), 19-32.  
[www.doi.org/10.54198/innova08.03](http://www.doi.org/10.54198/innova08.03)

- Griffin, R. W. y Van Fleet, D. D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. Cengage Learning.
- Lussier, R. N. y Achua, C. F. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cengage Learning.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Weichrich, H., Cannice, M. y Koontz, H. (2017). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. McGraw Hill.
- Werther, W. B., Davis, K. y Guzmán, M. P. (2019). *Administración del capital humano*. McGraw Hill.