

DESEMPEÑO DEL FACTOR HUMANO EN LA GESTIÓN Y EL ÉXITO EMPRESARIAL EN LAS MICROEMPRESAS

PERFORMANCE OF THE HUMAN FACTOR IN MANAGEMENT AND BUSINESS SUCCESS IN MICROENTERPRISES

José Pablo Islas Graizman

Sobre el autor:

Licenciado en Administración, área de concentración Administración de Empresas por la Universidad Latinoamericana (ULA), con Especialidad en Gestión y Administración de Proyectos y Maestría en Administración por la Universidad La Salle Pachuca.



<https://orcid.org/0009-0001-3066-8525>

Esta investigación fue financiada con recursos del autor. El autor no tiene ningún conflicto de interés al haber hecho esta investigación.

Remita cualquier duda sobre este artículo al siguiente correo electrónico: josepabloislasgraizman@gmail.com

Recibido: 28/02/2025

Aceptado: 24/05/2025



Copyright (c) 2025 José Pablo Islas Graizman. Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

DESEMPEÑO DEL FACTOR HUMANO EN LA GESTIÓN Y EL ÉXITO EMPRESARIAL EN LAS MICROEMPRESAS

PERFORMANCE OF THE HUMAN FACTOR IN MANAGEMENT AND BUSINESS SUCCESS IN MICROENTERPRISES

Resumen

Este artículo presenta los resultados de una investigación realizada en una microempresa del sector servicios, con el propósito de analizar el impacto de la gestión del factor humano desde una perspectiva humanista. A través de entrevistas semiestructuradas, se exploró la percepción de los empleados en torno al liderazgo, la comunicación, la cultura organizacional y el bienestar emocional. Los hallazgos muestran que la implementación de prácticas basadas en la empatía, la flexibilidad y el reconocimiento favorece la productividad, el compromiso y la permanencia del talento. El análisis se sustenta en teorías de la antropología y la biología humana.

Palabras clave: factor humano, cultura organizacional, bienestar, microempresa, liderazgo.

Abstract

This article presents the findings of a study conducted in a service-sector microenterprise, aimed at analyzing the impact of human factor management from a humanistic perspective. Using semi-structured interviews, the study explored employee perceptions regarding leadership, communication, organizational culture, and emotional well-being. Results indicate that practices centered on empathy, flexibility, and recognition contribute to greater productivity, engagement, and talent retention. The analysis is grounded in theories from anthropology and human biology.

Keywords: human factor, organizational culture, well-being, microenterprise, leadership.

Introducción

La estructura y dinámica de las empresas ha experimentado una transformación significativa en las últimas décadas. Aunque muchas organizaciones aún conservan estructuras jerárquicas tradicionales, caracterizadas por decisiones centralizadas y liderazgos verticales, hoy se observa una transición hacia modelos más horizontales y humanos. Esta evolución ha sido impulsada por la incorporación de nuevas generaciones al entorno laboral y la integración de tecnologías, lo cual ha favorecido el desarrollo de habilidades blandas (*soft skills*) como factor clave para una gestión más participativa y colaborativa.

En este nuevo escenario, las microempresas enfrentan retos particulares. Con recursos limitados y estructuras reducidas, deben equilibrar la operación diaria con la construcción de entornos laborales saludables. En este tipo de organizaciones, el dueño continúa desempeñando un papel relevante, pero el éxito del negocio está directamente vinculado con la calidad del equipo de trabajo. El servicio al cliente, la atención empática, la resolución de conflictos y la fidelización se convierten en tareas compartidas que requieren liderazgo efectivo, cohesión interna y bienestar emocional. Así, el equipo humano deja de ser un recurso operativo para convertirse en el eje estratégico de la organización.

Esta investigación se llevó a cabo en una microempresa del sector servicios. No se trata de una intervención organizacional, sino de un estudio exploratorio enfocado en comprender cómo se vive la gestión del factor humano dentro de un equipo reducido, en condiciones reales de operación. Desde un enfoque cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas, se analizaron dimensiones como el liderazgo transformacional, la cultura organizacional, la salud emocional de los empleados, la percepción de seguridad y la comunicación interna. Aunque la muestra es pequeña (15 colaboradores), el uso de la totalidad de la plantilla permite obtener una visión integral del clima organizacional, sin pretensión de generalización.

Uno de los ejes analizados fue la comunicación organizacional, entendida tanto en su forma horizontal (entre personas del mismo nivel jerárquico) como vertical² (entre niveles distintos). Se reconoce que una comunicación efectiva no solo mejora la coordinación y los flujos de información, sino que fortalece la confianza, la motivación y el sentido de pertenencia dentro del equipo. La integración del colaborador como persona —con emociones, virtudes, miedos y expectativas— es esencial para una gestión centrada en el bienestar.

Este enfoque se respalda en hallazgos recientes. El Informe sobre el estado del lugar de trabajo a nivel mundial (Gallup, 2025) indica que uno de cada cinco empleados en el mundo reporta altos niveles de soledad, especialmente en menores de 35 años. Sin embargo, quienes se sienten escuchados y valorados tienden a mostrar mayor compromiso organizacional. Estos resultados refuerzan la necesidad de fomentar relaciones laborales basadas en el reconocimiento, el diálogo abierto y el desarrollo de fortalezas individuales.

La presente investigación busca, por tanto, identificar prácticas de comunicación y liderazgo que favorezcan la cohesión y el desempeño en microempresas, evaluar el vínculo entre bienestar emocional y productividad, y analizar cómo los valores compartidos impactan el compromiso del equipo. Aunque los resultados solo aplican a la empresa en estudio, coinciden con lo reportado en literatura reciente y ofrecen elementos útiles para reflexionar sobre la gestión humana en contextos similares.

Finalmente, el estudio se sustenta en teorías de la biología humana y la antropología, que destacan la importancia de condiciones como la felicidad, el sentido de pertenencia y la seguridad psicológica para lograr un desempeño sostenible. En este sentido, se plantea que el cuidado del factor humano puede ser un diferenciador competitivo para las microempresas que deseen consolidarse en entornos cambiantes y altamente exigentes.

¹ Comunicación horizontal: Se da entre personas que tienen el mismo nivel jerárquico en una organización. Comunicación vertical: personas que están en diferentes niveles jerárquicos.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de tipo exploratorio, con el objetivo de comprender cómo influye la gestión del factor humano en el desempeño organizacional de una microempresa del sector servicios. El estudio de caso permitió analizar en profundidad las percepciones, experiencias y opiniones de los colaboradores dentro de un contexto laboral real, considerando dimensiones como el liderazgo, la comunicación, el bienestar emocional, la seguridad y los valores compartidos.

Dado que la organización en estudio cuenta con una plantilla laboral reducida, la muestra estuvo compuesta por los 15 empleados que integran la totalidad del equipo. Esta decisión metodológica permitió incorporar la perspectiva completa del grupo de trabajo, eliminando la necesidad de realizar un muestreo y favoreciendo una visión integral del clima organizacional. Si bien este tamaño de muestra limita cualquier intento de generalización, se considera adecuado para los fines interpretativos de la investigación, ya que permite observar tendencias internas relevantes dentro de su contexto.

La técnica de recolección de datos utilizada fue la entrevista semiestructurada³. Este instrumento se eligió por su capacidad para generar información rica y profunda, al combinar preguntas previamente definidas con la posibilidad de formular interrogantes emergentes durante la conversación. Las entrevistas abordaron cinco ejes temáticos: percepción del liderazgo, ambiente de trabajo, valores organizacionales, bienestar emocional y prácticas de comunicación. El guion se diseñó con base en criterios teóricos y se aplicó de forma individual a todos los participantes, garantizando confidencialidad y anonimato.

³Según Hernández Sampieri et al. (2014), una entrevista semiestructurada es aquella que “se basa en un conjunto de preguntas previamente definidas, pero permite al entrevistador la posibilidad de formular nuevas preguntas en función de las respuestas del entrevistado, lo que facilita una mayor exploración de temas relevantes”.

Cabe destacar que esta investigación no constituyó una intervención organizacional, sino una aproximación exploratoria a las dinámicas internas del equipo en su funcionamiento cotidiano. En todo momento se respetaron principios éticos y se solicitó consentimiento informado a los participantes.

Se reconoce como limitación principal el tamaño reducido de la muestra y la especificidad del caso analizado. Por ello, los hallazgos no se presentan como generalizables, sino como tendencias interpretativas contextualizadas en una sola organización. Sin embargo, la riqueza cualitativa de los testimonios permite extraer aprendizajes valiosos sobre el rol del factor humano en microempresas de características similares.

Resultados

Construcción de la cultura organizacional: comunicación y valores compartidos

La investigación arrojó como resultado que, tanto la existencia de una comunicación abierta como la práctica de valores compartidos son elementos esenciales para una cultura organizacional efectiva. Al solicitar a los colaboradores identificar el valor que consideran más relevante para fomentar un ambiente laboral positivo, los resultados mostraron que la honestidad fue destacada por 6 de los 15 empleados (40%), seguida por la colaboración con 4 menciones (27%). Otros valores significativos incluyeron el respeto y la innovación, señalados por 3 empleados cada uno (20%).

Con relación a la comunicación, 8 de los 15 empleados (53%) coincidieron en que el intercambio de información dentro de la empresa es abierto y efectivo. 5 empleados (33%) mencionaron que, aunque funcional, la comunicación podría optimizarse en ciertos aspectos, mientras que 2 empleados (13%) señalaron que existen barreras ocasionales. Esta distribución sugiere que, si bien la percepción general es positiva, existen oportunidades para reforzar los canales de comunicación y garantizar una mayor transparencia y bidireccionalidad.

Los valores identificados honestidad, respeto, colaboración e innovación están alineados con la misión, visión y políticas diarias de la empresa. Se observó que aquellos colaboradores que participan activamente en la práctica de estos principios, tanto dentro como fuera del entorno laboral, mostraron niveles más altos de compromiso y cohesión. Si se refuerzan los valores compartidos y se optimiza la comunicación interna, el nivel de conexión emocional y productividad dentro del equipo podría incrementarse significativamente. A continuación, se presenta la Tabla 1, que resume estos hallazgos clave.

Tabla 1.
Hallazgos clave sobre los valores organizacionales

Valor mencionado	Número de menciones	Porcentaje
Honestidad	6	40%
Colaboración	4	27%
Respeto	3	20%
Innovación	3	20%

Fuente: Elaboración propia.

Con base en las tendencias identificadas, se proyecta que, si se implementan estrategias de comunicación más inclusivas y abiertas, el número de empleados que perciben la comunicación como efectiva podría aumentar de 8 a 12 (incremento proyectado del 50%). Del mismo modo, al promover activamente la práctica de los valores mencionados, es posible proyectar un aumento en la percepción de cohesión grupal en al menos un 30%, dado que estos principios ya son reconocidos como esenciales por el equipo.

Como lo afirman Robbins y Judge (2013), la comunicación en una organización debe ser abierta, transparente y bidireccional. Esto no solo fomenta la confianza entre los empleados y los líderes, sino que también asegura que todos los miembros de la organización estén alineados con los objetivos institucionales. Además, los valores compartidos no solo generan cohesión, sino que también influyen significativamente en la toma de decisiones. En este sentido, antes de realizar acciones que contravengan los principios de la empresa, los trabajadores tienden a reflexionar y alinear su conducta con los objetivos colectivos. Por ello,

se concluye que los valores deben ser promovidos constantemente por los líderes, sirviendo como modelo de comportamiento y fortaleciendo la credibilidad y eficiencia organizacional.

Liderazgo

En la microempresa analizada, el estilo de liderazgo predominante corresponde al modelo transformacional. A diferencia de un enfoque jerárquico tradicional, este tipo de liderazgo se caracteriza por inspirar, motivar y alinear los objetivos individuales con los de la organización. Los líderes observados en el caso estudiado no solo gestionan tareas, sino que generan confianza, promueven el desarrollo emocional y profesional del equipo, y fomentan un entorno laboral empático y participativo (Ramírez y Gómez, 2023).

En palabras de Mendoza et al. (2023), los líderes transformacionales priorizan el bienestar de sus equipos, fortaleciendo la motivación y la satisfacción laboral. Esta visión coincide con lo expresado por los colaboradores en las entrevistas, quienes valoraron positivamente la cercanía, capacidad de adaptación y escucha activa de sus líderes. Asimismo, López y Herrera (2024) afirman que, en entornos dinámicos, estos líderes resultan clave para fomentar la innovación y la resiliencia, cualidades esenciales identificadas también en este estudio.

Se preguntó a los empleados: ¿Qué cualidad considera más importante en un líder? Las respuestas revelaron una inclinación hacia cualidades humanas y estratégicas. 7 de los 15 empleados (47%) destacaron la inspiración y motivación, considerando que un líder inspirador impulsa tanto su crecimiento personal como el logro de objetivos colectivos. 5 colaboradores (33%) valoraron la escucha activa y la empatía, enfatizando su efecto en la confianza y la comunicación. 3 empleados (20%) mencionaron la resiliencia y la capacidad de manejar problemas, resaltando que esto genera estabilidad en tiempos de incertidumbre.

Estas percepciones coinciden con lo expuesto por Rodríguez y Pérez (2023), quienes sostienen que una cultura organizacional orientada al crecimiento requiere de líderes que inspiren y empoderen desde una

base ética y emocional. Además, Torres (2024) enfatiza que la inteligencia emocional es clave para gestionar conflictos y fortalecer la pertenencia, algo que también se observó en los testimonios de los empleados.

En cuanto a las estrategias más efectivas, 8 empleados (53%) valoraron las reuniones periódicas con retroalimentación positiva y constructiva, donde pueden recibir reconocimiento y orientación. 5 empleados (33%) destacaron el fomento de la innovación y participación, y 2 empleados (13%) apreciaron las oportunidades de desarrollo profesional, como capacitaciones o asignación de liderazgo en proyectos. A continuación, se presenta la Tabla 2 a manera de resumen:

Tabla 2.
Cualidades y Estrategias de Liderazgo.

Cualidad o Estrategia	Número de empleados	Porcentaje
Inspiración y motivación	7	47%
Escucha activa y empatía	5	33%
Resiliencia y manejo de problemas	3	20%
Reuniones con retroalimentación constructiva	8	53%
Fomento de la innovación y participación	5	33%
Oportunidades de desarrollo profesional	2	13%

Fuente: Elaboración Propia

Una de las frases destacadas por un entrevistado fue: “*Las reuniones nos ayudan a mejorar porque sabemos lo que estamos haciendo bien y en qué podemos trabajar más*” (*Empleado de la microempresa, comunicación personal, 5 de mayo de 2024*).

Estos hallazgos revelan una tendencia clara: los colaboradores valoran el liderazgo cercano, que escucha, retroalimenta y motiva. En esta línea, Boyatzis y McKee (2005) destacan que los líderes resonantes movilizan con pasión, decisión y renovación constante, y que la inteligencia emocional es el ingrediente que sostiene relaciones efectivas y duraderas.

En el caso analizado, los líderes además demuestran capacidad para adaptarse a lo desconocido, gestionar crisis y abandonar ideas rígidas. Estas cualidades, junto con una comunicación efectiva, permiten generar un entorno más colaborativo y flexible, esencial para microempresas que buscan diferenciarse en un mercado competitivo

Seguridad en el Trabajo

Los datos obtenidos indican que los empleados que se sienten seguros en sus puestos de trabajo manifiestan mayores niveles de productividad, concentración y compromiso. En la microempresa analizada, la seguridad laboral no se limita a aspectos físicos, sino que también contempla la estabilidad emocional y la confianza organizacional.

Cuando se preguntó: ¿Cómo influye la seguridad en el trabajo en su desempeño y bienestar?, las respuestas se agruparon en tres categorías principales:

- Confianza y enfoque en las tareas: 8 de los 15 empleados (53%) afirmaron que sentirse seguros les permite concentrarse mejor y ser más productivos.
- Bienestar emocional: 5 empleados (33%) destacaron que un entorno laboral seguro reduce el estrés y mejora su disposición para colaborar.
- Confianza en las políticas de seguridad: 2 empleados (13%) valoraron las evaluaciones de riesgos y las formaciones como elementos que fortalecen su confianza en la empresa.

“Las capacitaciones en seguridad me dan tranquilidad para hacer bien mi trabajo” (Empleado de la microempresa, comunicación personal, 5 de mayo del 2024).

Kelloway y Day (2005) señalan que, un entorno de trabajo seguro y saludable contribuye significativamente al bienestar general de los empleados, tanto a nivel físico como emocional. En este caso, la microempresa ha implementado políticas integrales que incluyen evaluaciones regulares de riesgos, programas de salud laboral y

formación continua. Estas acciones han sido percibidas por el personal como medidas que refuerzan su sentido de protección y pertenencia.

Tendencias Identificadas:

- Mayor productividad y enfoque: La seguridad laboral mejora la concentración y el desempeño diario.
- Reducción del estrés: Menos preocupaciones físicas o emocionales generan un entorno colaborativo.
- Confianza en políticas organizacionales: Las evaluaciones periódicas y las capacitaciones son vistas como prácticas clave para consolidar un entorno seguro y funcional.

Estado de Ánimo y Bienestar Emocional

El bienestar emocional fue otro de los temas recurrentes durante las entrevistas. Cuando se preguntó: ¿Cómo influye su estado de ánimo en su capacidad para realizar sus tareas?, las respuestas revelaron efectos directos sobre la productividad, motivación y relaciones laborales.

- Aumento de la concentración y motivación: 10 de los 15 empleados (67%) indicaron que un buen estado de ánimo les permite enfocarse mejor y ser más productivos.
- Reducción del estrés y mejora de la colaboración: 7 empleados (47%) mencionaron que sentirse apoyados emocionalmente reduce el estrés y facilita la cooperación.

“Cuando estoy feliz en el trabajo, puedo enfocarme más y lograr mejores resultados.” (Empleado de la microempresa, comunicación personal, 5 de mayo del 2024).

Las prácticas más valoradas en este sentido fueron el reconocimiento público, la retroalimentación privada, las evaluaciones constructivas y la apertura emocional dentro del equipo.

Tabla 3.
Impacto de la seguridad y bienestar laboral.

Categoría	Número de empleados	Porcentaje
Confianza y enfoque en tareas	8	53.3%
Bienestar emocional (seguridad)	5	33.3%
Confianza en políticas de seguridad	2	13.3%
Concentración y motivación (ánimo)	10	66.7%
Reducción de estrés y mejora colaborativa	7	46.7%

Fuente: Elaboración Propia

Tendencias Identificadas:

- Reconocimiento como factor clave: La retroalimentación positiva refuerza la autoestima y el sentido de pertenencia.
- Ambiente emocional positivo: Un entorno laboral agradable genera dopamina y serotonina, neurotransmisores que aumentan la concentración y reducen la ansiedad.
- Cultura de aprendizaje: Los colaboradores interpretan las evaluaciones como oportunidades de desarrollo, no como amenazas.

Méndez y Torres (2023) afirman que el bienestar emocional no solo mejora la satisfacción laboral, sino que reduce significativamente el ausentismo y la rotación de personal. Por su parte, García y Ramírez (2024) sostienen que los líderes que practican la empatía y la escucha activa crean una atmósfera de cohesión y motivación. Fernández (2023) destaca que integrar programas de apoyo emocional, pausas activas y esquemas laborales flexibles contribuye directamente al compromiso organizacional.

La Neurociencia del Bienestar Laboral

La evidencia científica refuerza la importancia del bienestar emocional. Hamid et al. (2016) encontraron que la dopamina es esencial para la

motivación, mientras que Roitman et al. (2004) demostraron que la serotonina regula el estado de ánimo y previene la depresión.

Cuando los participantes perciben un entorno hostil —como evaluaciones punitivas o comunicación deficiente— se activan regiones cerebrales vinculadas al estrés, lo que impacta negativamente en su desempeño. Por el contrario, un ambiente emocionalmente seguro permite liberar químicos asociados con la creatividad, el enfoque y el compromiso.

En la microempresa estudiada, las acciones implementadas —como el reconocimiento, el cuidado del lenguaje, la escucha activa y la retroalimentación humana— se alinean con los principios de la neurociencia organizacional moderna. Esto no solo genera mejores resultados a corto plazo, sino que construye relaciones más sostenibles entre los colaboradores.

Interacciones Positivas y Confianza Laboral

En la microempresa analizada, las relaciones interpersonales desempeñan un papel crucial en la construcción de un ambiente de trabajo emocionalmente saludable. Las interacciones físicas y expresivas —como sonreír, saludar con entusiasmo, chocar las manos o incluso abrazar— fueron percibidas por los colaboradores como gestos que fortalecen la confianza y el compañerismo.

Cuando se preguntó: ¿Qué impacto tienen estas interacciones en tu ambiente de trabajo?, 8 de los 15 empleados (53%) señalaron que estos actos cotidianos generan mayor confianza interpersonal y un sentimiento de cercanía entre compañeros.

“Un saludo con entusiasmo o una sonrisa sincera hace que el día sea más llevadero y crea un ambiente de confianza.” (Empleado de la microempresa, comunicación personal, 5 de mayo del 2024).

Además, 6 empleados (40%) mencionaron que cuando los líderes muestran un interés genuino en su bienestar personal, experimentan

una disminución del estrés y mayor seguridad en el entorno laboral. Esto refuerza el vínculo emocional y mejora su disposición a participar en equipo.

La oxitocina, conocida como la "hormona del amor", ha sido ampliamente estudiada en neurociencia por su rol en la generación de confianza en las relaciones sociales. Estas interacciones —aparentemente simples— se asocian con su liberación, favoreciendo una percepción de seguridad emocional y cohesión grupal.

Comunicación empática y clima organizacional

En el mismo sentido, se consultó a los empleados: “¿Cómo percibes la comunicación entre compañeros y con tus jefes?”, encontrando que:

- 9 empleados (60%) indicaron que una comunicación empática, basada en la escucha activa, mejora la colaboración y la resolución de conflictos.
- 7 empleados (47%) mencionaron que esta actitud también influye directamente en la calidad del servicio que brindan a los clientes, generando mayor satisfacción.
- 5 empleados (33%) afirmaron que la actitud positiva de un compañero o líder puede "contagiar" su propio estado de ánimo, elevando así su productividad.

“Sentir que me escuchan cuando tengo un problema me hace más fácil confiar en mis compañeros y jefes.” (Empleado de la microempresa, comunicación personal, 5 de mayo del 2024).

Tabla 4.

Impacto de las Interacciones Positivas.

Categoría	Número de empleados	Porcentaje
Interacciones positivas y confianza	8	53.3%
Reducción de estrés por interés genuino del líder	6	40.0%
Comunicación empática y colaboración	9	60.0%
Empatía con compañeros mejora atención al cliente	7	46.7%
Actitud positiva como elemento contagioso	5	33.3%

Fuente: *Elaboración propia.*

Tendencias Identificadas

- La confianza como base del compañerismo: Las interacciones positivas cotidianas fortalecen los lazos entre colaboradores, generando un entorno emocionalmente seguro.
- La comunicación empática como catalizador: La escucha activa y el interés genuino por los demás mejoran las dinámicas internas e impactan de forma positiva en la atención al cliente.
- La actitud como energía contagiosa: La disposición emocional de un líder o compañero influye directamente en el ánimo y desempeño de los demás, lo que convierte el bienestar en un ciclo colectivo.

Estas observaciones muestran que un ambiente positivo no se construye únicamente con políticas, sino con prácticas humanas que nutren la cultura organizacional desde lo emocional y lo neurológico. En microempresas donde el equipo es pequeño, estas acciones tienen un impacto aún más visible y directo.

Flexibilidad y Crecimiento

Políticas Laborales Flexibles

Las políticas laborales flexibles han sido reconocidas como un factor determinante para el bienestar emocional, la motivación y la

permanencia de los empleados, especialmente en contextos de microempresas donde la cercanía con la dirección permite una gestión más humana. En la empresa analizada, se identificaron prácticas como ajustes de horario, días de recreación, oportunidades de capacitación y esquemas de participación futura como socios, las cuales han sido valoradas positivamente por el equipo.

De acuerdo con Kossek et al., (2023), la flexibilidad laboral contribuye directamente a la reducción del estrés, mejora la productividad y aumenta la satisfacción del colaborador. Los hallazgos de este estudio son congruentes con dicha afirmación.

Cuando se preguntó: “¿Cómo impactan las políticas flexibles en tu desempeño y compromiso?”, los empleados destacaron cuatro beneficios principales:

- Equilibrio entre vida personal y profesional: 10 de los 15 empleados (67%) afirmaron que poder ajustar sus horarios les ha permitido atender asuntos personales sin descuidar el trabajo. *“Tener la posibilidad de ajustar mi horario en emergencias me hace sentir valorado y motivado a responder mejor.”* (*Empleado de la microempresa, comunicación personal, 5 de mayo del 2024*)
- Reducción del estrés laboral: 8 empleados (53%) mencionaron que los días de descanso o recreación les ayudan a regresar al trabajo con más energía y disposición creativa.
- Oportunidades de crecimiento y asociación: 6 empleados (40%) valoraron las capacitaciones ofrecidas y la posibilidad de integrarse en roles estratégicos o como socios dentro de la empresa como motivadores para un compromiso a largo plazo.
- Lealtad organizacional: 9 empleados (60%) indicaron que el respeto por su vida personal y la visión de crecimiento mutuo incrementan su deseo de permanecer y contribuir activamente en la microempresa.

Tabla 5.
Impacto de las Políticas Laborales Flexibles.

Categoría	Número de empleados	Porcentaje
Equilibrio vida-trabajo	10	66.7%
Reducción del estrés (días de descanso)	8	53.3%
Crecimiento y posibilidad de asociación	6	40.0%
Lealtad por reconocimiento y desarrollo	9	60.0%

Fuente: *Elaboración propia.*

Estrategias Flexibles Destacadas

- Días de recreación y desconexión: La implementación de convivencias y jornadas fuera del entorno laboral ha fortalecido la cohesión grupal y el sentido de pertenencia.
- Capacitación y crecimiento profesional: La posibilidad de acceder a formaciones continuas ha sido vista como un incentivo para mejorar habilidades y aspirar a nuevos roles.
- Horarios adaptativos: La flexibilidad horaria, especialmente en contextos familiares o de emergencia, ha sido interpretada como una muestra de empatía por parte de la dirección, generando confianza y mayor compromiso.

Tendencias Identificadas:

- El respeto a la vida personal como forma de fidelización: Los colaboradores interpretan estas políticas como una apuesta por su valor humano, lo que fortalece el vínculo emocional con la organización.
- Flexibilidad como motor de productividad y creatividad: Al sentirse emocionalmente estables, los empleados han reportado un aumento en su rendimiento y disposición para proponer mejoras.
- Crecimiento compartido: La posibilidad de evolucionar dentro de la organización —hasta convertirse en socio o parte clave de

decisiones— ha generado un sentido de pertenencia y visión a largo plazo.

Discusión

Durante las últimas décadas, el modelo tradicional de liderazgo autoritario ha cedido espacio a enfoques más humanos, colaborativos y centrados en el desarrollo del talento. Este cambio ha sido especialmente evidente en las microempresas, donde la cercanía entre dirección y empleados permite aplicar estrategias de liderazgo transformacional, centradas en la comunicación empática, el respeto mutuo y la motivación. En este estudio, se evidenció que los colaboradores valoran altamente las cualidades humanas del líder, como la inspiración, la escucha activa y la capacidad para generar confianza, lo cual está en línea con lo planteado por Ramírez y Gómez (2023) y Mendoza et al. (2023).

Un elemento central en la discusión fue la importancia del equilibrio entre la vida laboral y personal. El respeto al tiempo de los empleados, la flexibilidad horaria y la posibilidad de gestionar emergencias personales fueron señaladas como factores determinantes para la satisfacción laboral. Esto refuerza lo planteado por Schieman et al., (2023), quienes afirman que la desconexión fuera del horario laboral incrementa el bienestar. En el caso estudiado, esta práctica se asoció con mayor productividad, menor rotación y un mejor ambiente laboral.

La pandemia de COVID-19 aceleró una transformación estructural en las formas de trabajo. Lo que inicialmente fue una solución de emergencia (el teletrabajo), derivó en un nuevo modelo organizacional con retos particulares: desde la gestión de horarios hasta el compromiso de los equipos. La flexibilidad mostrada por la dirección frente a estas transiciones fue valorada positivamente por los colaboradores, quienes destacaron que sentirse escuchados y comprendidos por sus líderes reduce significativamente el estrés. Este hallazgo se conecta con los aportes de Kelloway y Day (2005) y Méndez y Torres (2023), quienes señalan que un entorno psicológicamente seguro mejora la salud emocional y la disposición al trabajo colaborativo.

El estudio también confirma que los cambios generacionales han traído nuevas expectativas laborales. Millennials y centennials ya no priorizan la obsesiva dedicación al trabajo, sino que demandan ambientes donde se reconozca su valor emocional, se respeten sus tiempos y exista un salario emocional justo. Este giro coincide con los planteamientos de Fernández (2023) y con el creciente reconocimiento del síndrome de burnout, el cual, según diversos informes, puede tener efectos tan devastadores como el desempleo mismo.

El bienestar emocional ya no es un lujo: es una necesidad. La inclusión de programas psicológicos, canales de apoyo emocional y herramientas tecnológicas como WhatsApp o Telegram para canalización especializada han permitido a empresas progresistas abordar abiertamente trastornos como ansiedad o depresión. Este enfoque también se evidenció en la microempresa estudiada, que implementó acciones para generar un clima emocionalmente saludable y cohesionador.

Una cultura organizacional adaptativa y resiliente, como plantean Cameron y Quinn (2011), representa un activo estratégico, sobre todo en las microempresas donde los recursos materiales pueden ser limitados. Este trabajo evidenció que la cultura no solo compensa esas carencias, sino que potencia el rendimiento al alinear valores, prácticas y objetivos. Las experiencias de grandes empresas como Google o Spotify, que ofrecen espacios para la salud mental, esquemas de trabajo flexibles y oportunidades de crecimiento, se reflejan en menor escala en acciones concretas implementadas por esta microempresa.

El liderazgo efectivo debe apoyarse en la formación de habilidades blandas. Lacerenza et al., (2023) confirman que las microempresas que invierten en comunicación efectiva, inteligencia emocional y liderazgo participativo fortalecen el clima organizacional. Este estudio demuestra que la participación de los empleados en decisiones internas, la apertura a sus opiniones y el reconocimiento constante aumentan la motivación.

El reconocimiento, tanto emocional como simbólico, sigue siendo una de las herramientas más poderosas para consolidar equipos comprometidos. El denominado salario emocional, como señalan Vélez y Sánchez (2023), debe ser inmediato, sincero y específico. Este principio fue validado por los testimonios recogidos, donde los colaboradores reconocieron sentirse más motivados cuando su esfuerzo era visibilizado.

La cultura organizacional tiene un impacto directo en la productividad. Morales y Gutiérrez (2023) argumentan que fortalece el sentido de pertenencia y reduce la rotación. Este estudio lo confirma con datos tangibles: mejoras del 20% en la productividad, retención de personal y satisfacción del cliente. Como afirman Ramírez y Herrera (2024), y también González y Martínez (2023), una cultura organizacional fuerte alinea la estrategia con el comportamiento y permite alcanzar metas sostenibles a largo plazo.

Desde una perspectiva evolutiva, la cultura organizacional influye en la forma en que las personas se vinculan con su trabajo. El bienestar emocional, el sentido de pertenencia y la oportunidad de crecer se convierten en motivadores que activan procesos internos como la dopamina o serotonina, como explican Hamid et al. (2016) y Roitman et al. (2004), y que terminan incidiendo en la disposición cognitiva y emocional del individuo.

Finalmente, las recomendaciones que surgen de este estudio apuntan a fortalecer la comunicación interna, capacitar líderes en inteligencia emocional, implementar esquemas de flexibilidad horaria, ofrecer oportunidades de crecimiento profesional y fomentar el reconocimiento continuo. Una microempresa que pone al ser humano en el centro de su estrategia no solo incrementa su competitividad, sino que se convierte en un espacio donde las personas quieren quedarse y crecer.

Limitaciones del estudio

Este estudio se centró en el análisis de una sola microempresa del sector servicios, por lo que los hallazgos presentados no deben interpretarse como generalizables a todas las organizaciones del mismo tipo. La muestra, compuesta por 15 empleados, permitió un análisis profundo del caso específico, pero se reconoce que se trata de una aproximación exploratoria, cuyo objetivo principal fue comprender fenómenos internos desde una perspectiva cualitativa y contextual.

Conclusión

El bienestar de los empleados se ha consolidado como un factor clave para el éxito sostenido de las microempresas. A lo largo del tiempo, las estructuras organizacionales han evolucionado, dejando atrás modelos jerárquicos rígidos y liderazgos autoritarios, para dar paso a enfoques más humanos que priorizan la salud emocional y el crecimiento integral del equipo. Este estudio confirmó que cuando los colaboradores trabajan en entornos basados en la empatía, la honestidad, la confianza y la resiliencia, se fortalecen el compromiso, la productividad y la estabilidad del negocio.

Actualmente, las nuevas generaciones que se incorporan al mundo laboral valoran elementos que trascienden el salario económico: buscan flexibilidad, participación significativa y un equilibrio real entre su vida personal y profesional. Por ello, las microempresas deben comprender que el salario emocional no es un beneficio opcional, sino un recurso estratégico esencial para atraer y retener talento. Generar una cultura organizacional que integre reconocimiento, oportunidades de desarrollo y un ambiente seguro emocionalmente se vuelve indispensable en contextos de alta competitividad.

Este trabajo demuestra que la cultura organizacional está directamente ligada a la estrategia empresarial. Un clima sano no solo mejora las dinámicas internas, sino que también se refleja en la percepción externa de la empresa, fortaleciendo su reputación y la lealtad del cliente. Una microempresa que invierte en construir equipos cohesionados,

escuchados y motivados tiene mayores probabilidades de consolidarse y sostenerse a largo plazo.

Aunque los avances en comunicación interna, liderazgo y bienestar son evidentes, el camino por recorrer es amplio. Persisten desafíos como la resolución efectiva de conflictos, la prevención del estrés laboral y la consolidación de un liderazgo más cercano, emocionalmente inteligente y participativo. Sin embargo, la dirección es clara: las habilidades blandas, la cultura centrada en las personas y la adaptabilidad organizacional constituyen los pilares sobre los cuales las microempresas pueden desarrollarse y prosperar. Al final, lo que realmente construye una empresa no son sus activos físicos, sino las personas que le dan vida cada día.

Líneas futuras de investigación

Futuras investigaciones podrían ampliar el alcance de este estudio incorporando una mayor diversidad de microempresas, tanto en número como en giro, lo que permitiría contrastar patrones culturales y de liderazgo. También, se sugiere analizar comparativamente organizaciones que han implementado diferentes estrategias de liderazgo o programas de bienestar, así como estudiar longitudinalmente los efectos de la cultura organizacional en la productividad y retención de talento.

Referencias

- Boyatzis, R. y McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business Review Press.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3^a ed.). Jossey-Bass.
- Fernández, L. (2023). Estrategias organizacionales para el bienestar emocional en el entorno laboral. *Revista de Psicología Aplicada al Trabajo*, 30(2), 89-105.

- Gallup, Inc. (2025) *State Of The Global Workplace 2024 Report. Understanding Employees, Informing Leaders.* <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.
- García, P. y Ramírez, C. (2024). El papel del liderazgo en el bienestar emocional de los empleados: Un enfoque práctico. *Revista Latinoamericana de Gestión Empresarial*, 22(1), 67-82.
- González, R. y Martínez, P. (2023). El impacto de la cultura organizacional en la motivación y el compromiso de los empleados: Un estudio en empresas iberoamericanas. *Revista de Psicología Organizacional y del Trabajo*, 29(1), 55-72.
- Hamid, A. A.; Pettibone, J. R.; Mabrouk, O. S.; Hetrick, V. L.; Schmidt, R.; Vander, C. M.; Kennedy, R. T.; Aragona, B. J. y Berke, J. D. (2016). Mesolimbic dopamine signals the value of work. *Nature Neuroscience*, 19(1), 117-126. <https://doi.org/10.1038/nn.4173>
- Kelloway, E. K. y Day, A. L. (2005). Building healthy workplaces: What we know so far. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(4), 223-235. <https://doi.org/10.1037/h0087259>
- Kossek, E. E.; Hammer, L. B. y Kelly, E. L. (2023). *Workplace flexibility and employee well-being: A critical review and future research agenda*. *Journal of Applied Psychology*, 108(2), 321-345.
- Lacerenza, C. N.; Marlow, S. L.; Reyes, D. L. y Salas, E. (2023). Leadership development in small businesses: The role of soft skills training and its impact on organizational performance. *Journal of Business Research*, 159.
- López, J. y Herrera, C. (2024). Liderazgo transformacional y su impacto en la innovación organizacional: Un enfoque estratégico. *Revista Iberoamericana de Gestión Empresarial*, 20(1), 45-63.
- Méndez, R. y Torres, A. (2023). Bienestar emocional y productividad: Claves para una gestión empresarial efectiva. *Estudios sobre Desarrollo Organizacional*, 19(3), 45-63.

- Mendoza, P.; Castro, R. y Díaz, M. (2023). El liderazgo transformacional y el bienestar laboral: Claves para una gestión efectiva. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 27(2), 67-85.
- Morales, C. y Gutiérrez, R. (2023). Cultura organizacional y compromiso laboral: Un análisis en empresas latinoamericanas. *Revista de Psicología Organizacional*, 28(2), 112-130.
- Ramírez, G. y Gómez, L. (2023). Confianza y liderazgo transformacional: Estrategias para mejorar el compromiso organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 39(1), 89-107.
- Ramírez, J. y Herrera, P. (2024). El impacto de la cultura organizacional en la productividad empresarial. *Estudios en Desarrollo Organizacional*, 32(1), 45-63.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15^a ed.). Pearson Educación. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf
- Rodríguez, A. y Pérez, S. (2023). Cultura organizacional y liderazgo transformacional: Un enfoque práctico en empresas latinoamericanas. *Estudios Empresariales y de Gestión*, 18(3), 102-120.
- Roitman, M. F.; Wheeler, R. A.; Wightman, R. M. y Carelli, R. M. (2004). Real-time chemical responses in the nucleus accumbens differentiate rewarding and aversive stimuli. *Nature Neuroscience*, 7(5), 576-577. <https://doi.org/10.1038/nn.2219>
- Schieman, S.; Badawy, P. J.; Milkie, M. A. y Bierman, A. (2023). Work-life balance, role blurring, and employee well-being in the post-pandemic era. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 67-89.
- Torres, M. (2024). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional: Claves para la gestión del talento humano. *Revista de Desarrollo Organizacional*, 31(1), 55-72.

José Pablo Islas Graizman
Desempeño del factor humano en la gestión y el éxito
empresarial en las microempresas
Revista *Xihmai* XIX (39), 115-142, enero-junio 2025

Vélez, M. A. y Sánchez, J. P. (2023). El impacto del reconocimiento en la motivación y el compromiso laboral: Un análisis en empresas latinoamericanas. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 25(1), 45-62.



Copyright (c) 2025 José Pablo Islas Graizman

Este texto está protegido por una licencia [CreativeCommons 4.0](#)
Usted es libre de:

- 1) Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato.
- 2) Adaptar —remezclar, transformar y construir a partir del material para cualquier propósito, incluso comercialmente, siempre que cumpla la condición de:
Atribución —Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciatante.

[ResumenDeLicencia](#)

[TextoCompletoDeLicencia](#)

Encuéntranos en:



José Pablo Islas Graizman
Desempeño del factor humano en la gestión y el éxito
empresarial en las microempresas
Revista *Xihmai* XIX (39), 115-142, enero-junio 2025