

Impacto de las habilidades blandas como estrategia de ventas en las micro y pequeñas empresas familiares

The impact of soft “skills” as a sales strategy in micro and small family businesses.

Victoria de Jesús Falcón Muñoz¹
Oscar Cuauhtémoc Aguilar Rascón²

Recibido: 17/11/2022

Revisado: 03/01/2023

Aceptado: 18/01/2023

REVISTA RELAYN, Micro y pequeña empresa en Latinoamérica

Disponible en: <https://iquatroeditores.org/revista/index.php/relayn/index>

<https://doi.org/10.46990/relayn.2023.7.3.1147>



Resumen

Recientemente, la integración de habilidades interpersonales y sociales se han relacionado con el éxito de la organización. La presente investigación tiene como objetivo conocer el impacto de las habilidades blandas en las estrategias de ventas en las empresas familiares, esto a través de un instrumento aplicado a 11,674 directores de MYPES en México, Perú, Colombia y Ecuador. El estudio es cuantitativo de forma transversal y no experimental, utilizando el método de regresión lineal.

Palabras clave

Estrategia de ventas, empresas familiares, habilidades blandas

Abstract

Recently, the integration of interpersonal and social skills have been linked to an organization's success. This research aims to determine how soft skills impact sales strategies in family businesses through an instrument applied to 11,674 MSE directors in Mexico, Peru, Colombia and Ecuador. This is a quantitative, cross-sectional and non-experimental study using a linear regression method.

Keywords

Sales strategy, family business, soft skills

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) en el mundo representan más de 90% de las unidades económicas, se estima que generan aproximadamente el 70% de empleo a nivel mundial, con un aporte aproximado del 50% del producto interno bruto (Naciones Unidas, 2022), este indicador ayuda a medir el desarrollo económico de los países y refleja la importancia de los estudios de este segmento de empresas (Urbano et al., 2020). Dentro de las mypes se encuentran una subcategoría que son las mypes familiares, se estima que el 81 % de los negocios establecidos son copropietarios y/o coadministrados por miembros familiares, afirmando que el 62% de sus empleados actuales son miembros de su familia (Kelley et al., 2020). La importancia de estas unidades de negocios ha despertado el interés de diversos investigadores que han analizado los patrones de comportamiento de la forma de gestión por parte de los directores de las mypes (Aguilar et al., 2022; Aguilar & Peña, 2021; Peña et al., 2017, 2021; Posada et al., 2020), dichos patrones de comportamiento basados en la forma de administrar y perfiles del empresario ha permitido identificar estrategias para el desarrollo de las empresas (Calabrese et al., 2018; Roetzel, 2019; Schoemaker et al., 2018).

El análisis del perfil del empresario ha incorporado conocimientos de la psicología para determinar habilidades blandas asociadas con el éxito empresarial (Ubfal et al., 2022), aunque la mayoría de los académicos difieren ante el uso del término “habilidades blandas” de los empresarios para describir las diversas habilidades intrapersonales e interpersonales, este término bastante vago se usa principalmente porque no existen marcos acordados para capturar esta amplia gama de habilidades (Rao, 2014) que articulan la visión empresarial con la influencia en los equipos para ayudarlos a contribuir a su máximo potencial con contextos limitados maximizando la productividad de la empresa (Davis & Muir, 2004). La presente investigación tiene como objetivo determinar cuál de las habilidades blandas es la que influye más en la productividad en las micro y pequeñas empresas familiares.

Revisión de la Literatura

En los últimos años, la combinación de habilidades interpersonales y sociales se han descrito como las habilidades blandas, las cuales se han relacionado con el éxito de la organización (Dixon et al., 2010). Estas habilidades como la motivación, la empatía, la autoconciencia, la autorregulación y las habilidades sociales están relacionadas por los diversos enfoques de los directivos como son sus comportamientos y rasgos (Marques, 2014).

Habilidades blandas

Los requisitos de habilidades en el mercado laboral son un campo de investigación emergente (Lyu & Liu, 2021). Según lo compartido por Busso (2017) señala que las habilidades son capacidades innatas o adquiri-

das que incrementan el rendimiento de las personas. Berniell (2016) las clasifica en tres grandes grupos: Cognitivas, socioemocionales y físicas, resaltando que los tres dominios del desarrollo –cognitivo, socioemocional y físico- se complementan para ir produciendo nuevas capacidades (Berniell & Mata, 2016).

De acuerdo a la aportación de Emanuel (2021), las habilidades blandas son habilidades socioemocionales intra e interpersonales; críticas para el desarrollo personal, la participación social y el éxito laboral y académico. Se les conoce como habilidades porque pueden enseñarse y desarrollarse a través de una capacitación. Las habilidades blandas permiten comportamientos profesionales específicos (Emanuel et al., 2021).

Según un estudio realizado por Cunningham y Villaseñor (2016), se encuentran las habilidades sociomeocionales como las demandadas en un 51%, por los empresarios de América, como el trabajo en equipo, la responsabilidad, honestidad, actitud hacia el trabajo y las habilidades interpersonales (Carlos G. Ospino Hernández, 2019).

Estrategia de ventas

Las estrategias de ventas tienen un gran impacto en los cambios en la oferta y la demanda; una estrategia de ventas adecuada puede reducir los costos de marketing y aumentar las preferencias de compra de los consumidores (Ren & Zhang, 2022).

Es considerado partir de una definición sobre las estrategias de ventas, como la publicada por Abrigo (2017) quien la define como: “conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la ejecución entre los recursos, las capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera” (Abrigo-Córdova, 2017).

Por ello, es importante resaltar que las estrategias de ventas buscan la retención del cliente. Algunos determinantes de ello, según Dal Bó (2018) son: propuesta de valor, recursos de operandos, recursos operantes, facilitación de valor, co-creación de valor y valor en uso (Dal Bó et al., 2018).

Empresas familiares

Existe una gran diversidad de definiciones sobre empresas familiares, mostrando las distintas ideas que se tienen sobre éstas. Las empresas familiares predominan en muchos países a nivel mundial, especialmente en Latinoamérica (Cázares Jiménez & Morales, n.d.).

Ahora, revisando una definición, según Chua, citado por Bermudez, define a la empresa familiar como un negocio gobernado y / o ad-

ministrado con la intención de perseguir la visión del negocio controlada por miembros de la misma familia o un pequeño número de familias de manera sostenible a través de las generaciones (Camino-Mogro & Bermudez-Barrezueta, 2018).

Considerando algunas características de las empresas familiares, según Muñoz (2020), se encuentra lo siguiente: a) que la propiedad de la empresa debe estar subordinada a individuos unidos por un lazo familiar directo, de hecho, o legal (matrimonio), b) que las funciones administrativas y de gerencia sean realizadas por individuos pertenecientes a la familia y c) que exista interés por la continuidad y desarrollo de la empresa (Muñoz Muñoz et al., 2020).

Las empresas familiares no se limitan en tamaño: las hay en grandes grupos empresariales; grandes empresas industriales y comerciales especializadas; en negocios familiares de explotación agrícola y agropecuaria; y en pequeñas y medianas empresas de cualquier sector económico (Mancilla et al., 2019)

Cabe mencionar, así como lo destaca Solarte (2020), la necesidad de replicar que las empresas familiares en el entorno competitivo son esenciales para la confluencia de recursos y para el mantenimiento de la economía de cualquier país, y a cauda de esta importancia y dinamismo se requieren de nuevas investigaciones que les generen conocimientos suficientes para el mantenimiento de éstas mismas en el tiempo (Solarte et al., 2020).

Metodología

El presente estudio planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el impacto de las habilidades blandas como estrategia de ventas en las MYPES familiares? Se determinan las habilidades blandas identificadas en la literatura y para delimitar el presente estudio se seleccionaron: a) solución de problemas, b) manejo de conflictos, c) comunicación, d) coaching y retroalimentación, e) motivación, f) delegación, g) trabajo en equipo, y h) liderazgo, en los directivos de las MYPES familiares y su impacto que tienen en las ventas donde se miden los ingresos. Para ello, se realizó un estudio cuantitativo de forma transversal, no experimental (Hernández-Sampieri et al., 2014). Se desarrolló un instrumento (Peña et al., 2022) integrado por 38 ítems con una escala tipo Likert de cinco puntos que analiza: a) habilidades blandas con 35 ítems y b) ingresos con 3 ítems.

Tabla 2.1

Definición conceptual y operacional

Variable	Definición conceptual	Ítems
Ventas	La percepción que tiene el empresario respecto a la situación de la empresa respecto a sus ingresos	3 ítems
Solución de problemas	La percepción que tiene el empresario respecto al proceso de resolución del problema y generación de alternativas	4 ítems
Manejo de conflictos	La percepción que tiene el empresario respecto al expresar su perspectiva, resolver disputas y tomar decisiones acertadas.	4 ítems
Comunicación	La percepción que tiene el empresario respecto sobre la transmisión de sus mensajes con claridad.	4 ítems
Coaching y retroalimentación	La percepción que tiene el empresario respecto a la capacidad de ayudar y retroalimentar a los demás	6 ítems
Motivación	La percepción que tiene el empresario respecto al uso diferentes recompensas para reforzar los desempeños de los trabajadores.	4 ítems
Delegación	La percepción que tiene el empresario respecto a la participación de trabajadores a las tareas asignadas	4 ítems
Trabajo en equipo	La percepción que tiene el empresario respecto al fomento del esfuerzo coordinado.	4 ítems
Liderazgo	La percepción que tiene el empresario respecto a la integración de los recursos técnicos, materiales y humanos para realizar el trabajo	5 ítems

Fuente: Elaboración basada en Peña et al. (2022)

Para medir la confiabilidad del instrumento, se inicia con la medición del Alfa de Cronbach (0.958) y se muestra también el coeficiente de McDonald's (ω 0.961) mediante la aplicación de 11 674 cuestionarios a directores de MYPES familiares.

Tabla 2.2

Estadísticas de confiabilidad de la escala

Estadísticas de confiabilidad de la escala		
	Cronbach's α	McDonald's ω
Escala	0.958	0.961

Se analizó la muestra en cuatro países: México, Colombia, Perú y Ecuador, en 95 zonas de influencia, del 10 de febrero al 04 de julio de 2022, donde se entrevistó a directores (la persona que toma la mayor parte de las decisiones) de MYPES (menos de 50 trabajadores) con las siguientes características: 44.5% fueron mujeres, la edad promedio de las mujeres es de 39 años y 41 años de los hombres, 35% tiene bachillerato o preparatoria como nivel máximo de estudios. La actividad con mayor representación es la venta al menudeo en comercios no especializados.

Una vez realizado el análisis de confiabilidad se procede a realizar el análisis descriptivo, con el objetivo de analizar las medias y la desviación estándar.

Tabla 2.3

Estadísticas de confiabilidad de la escala

	Ventas	Solución de problemas	Manejo de conflictos	Comunicación	Coaching y retroalimentación	Motivación	Delegación	Trabajo en equipo	Liderazgo
Muestra	11 351	10 886	11 004	11 044	10 827	10 878	10 938	10 975	10 864
Desviación estándar	0.833	0.722	0.721	0.658	0.684	0.735	0.661	0.718	0.697

Se procede a realizar el análisis factorial como se observa en la tabla 4, donde los componentes se agrupan de forma correcta, lo que ha permitido continuar con los análisis correspondientes.

Tabla 2.4

Estadísticas de confiabilidad de la escala

	Componentes								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Las ventas (anuales)									0.89
El número de empleados									0.65
Mis ingresos personales del negocio									0.89
V1a Solución de problemas					0.72				
V1b Solución de problemas					0.75				
V1c Solución de problemas					0.73				

V1d Solución de problemas		0.59	
V2a Manejo de conflictos		0.31	0.55
V2b Manejo de conflictos			0.73
V2c Manejo de conflictos			0.72
V2d Manejo de conflictos			0.68
V3a Comunicación	0.3	0.63	
V3b Comunicación		0.69	
V3c Comunicación		0.7	
V3d Comunicación		0.63	
V4a Coaching y retroalimentación	0.52	0.34	
V4b Coaching y retroalimentación	0.59	0.32	
V4c Coaching y retroalimentación		0.6	
V4d Coaching y retroalimentación		0.66	
V4e Coaching y retroalimentación		0.6	
V4f Coaching y retroalimentación	0.37	0.55	
V5a Motivación			0.72
V5b Motivación			0.69
V5c Motivación			0.66
V5d Motivación	0.51		0.39
V6a Delegación	0.64		
V6b Delegación	0.61		
V6c Delegación	0.66		
V6d Delegación	0.7		
V7a Trabajo en equipo	0.31		0.67
V7b Trabajo en equipo			0.73
V7c Trabajo en equipo			0.7
V7d Trabajo en equipo			0.66
V8a Liderazgo	0.65		
V8b Liderazgo	0.65		
V8c Liderazgo	0.7		
V8d Liderazgo	0.62		
V8e Liderazgo	0.65		

Posteriormente, se realiza una correlación de las variables don-

de se ha encontrado en todas las variables una correlación positiva y todos con significancia menor a 0.005, la variable trabajo en equipo con liderazgo en la que se encuentra con una mayor correlación y en contraparte solución de problemas con comunicación tiene una menor correlación entre las variables analizadas.

Tabla 2.5
Estadísticas de confiabilidad de la escala

		Solución de problemas	Manejo de conflictos	Comunicación	Coaching y retroalimentación	Motivación	Delegación	Trabajo en equipo	Liderazgo
Solución de problemas	Pearson's r	—							
	p-value	—							
Manejo de conflictos	Pearson's r	0.675	—						
	p-value	<0.001	—						
Comunicación	Pearson's r	0.588	0.65	—					
	p-value	<0.001	<0.001	—					
Coaching y retroalimentación	Pearson's r	0.635	0.652	0.658	—				
	p-value	<0.001	<0.001	<0.001	—				
Motivación	Pearson's r	0.614	0.601	0.603	0.679	—			
	p-value	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	—			
Delegación	Pearson's r	0.592	0.601	0.655	0.656	0.653	—		
	p-value	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	—		
Trabajo en equipo	Pearson's r	0.606	0.589	0.594	0.634	0.654	0.659	—	
	p-value	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	—	
Liderazgo	Pearson's r	0.601	0.618	0.636	0.662	0.664	0.656	0.7	—
	p-value	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	—

Fuente: Elaboración propia

Resultados

Dentro del estudio, se establece la siguiente hipótesis (H1): Existe una habilidad blanda (a) solución de problemas, b) manejo de conflictos, c) comunicación, d) coaching y retroalimentación, e) motivación, f) dele-

gación, g) trabajo en equipo, y h) liderazgo, por parte de los empresarios que tiene mayor impacto en las ventas en las micro y pequeñas empresas familiares. Se procede a realizar la regresión lineal para determinar el patrón de comportamiento.

Tabla 2.6
Estadísticas de confiabilidad de la escala

Modelo de coeficiente - Venta						
Predicador	Estimado	SE	t	p	Media	Impacto
Constante	2.1298	0.0612	34.79	< .001		2.130
Solución de problemas	0.0512	0.0171	2.99	< .001	4.19	0.215
Manejo de conflictos	0.0432	0.0177	2.44	< .001	4.16	0.180
Comunicación	0.0292	0.0191	-1.53	< .001	4.33	0.126
Coaching y retroalimentación	0.0362	0.0196	1.85	< .001	4.17	0.151
Motivación	0.0960	0.0176	5.46	< .001	4.15	0.398
Delegación	0.0201	0.0196	-1.03	< .001	4.33	0.087
Trabajo en equipo	0.0351	0.0179	1.96	< .001	4.28	0.150
Liderazgo	0.0589	0.0191	3.09	< .001	4.21	0.248
	Sumatoria =	3.685				

Se desarrolla una ecuación para determinar el impacto que tienen las variables en la productividad de la empresa con la siguiente expresión:

$$y=2.1298+0.0512(x)+0.0432(x)+0.0292(x)+0.0362(x)+0.0960(x)+0.0201(x)+0.0351(x)+0.0589(x)$$

La variable que tiene un mayor impacto en las ventas en las MYPES familiares es la motivación, que mide a) las diferentes formas de recompensas con valor para el trabajador para reforzar los desempeños excepcionales; b) la forma de disciplinar de manera consistente cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias; c) el involucramiento al personal a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo; d) el asegurarse de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad, con un impacto de 0.398. En su conjunto, las variables de las habilidades blandas de los directivos de las MYPES familiares tienen un impacto de 3.685, cuya escala muestra una asimetría que corre de 3.979 a 2.500.

Discusión

Es indiscutible la importancia que tienen las micro y pequeñas empresas a nivel global, por su aporte a la economía como el número de personas que laboran directa y/o indirectamente en este segmento, por lo que los diversos grupos de interés (sociedad, gobierno, academia) han prestado atención y buscan encontrar patrones de comportamiento para determinar cuáles son las actividades y formas de gestión que aumentan la productividad de las mismas, derivado del vacío del conocimiento que muestra la revisión de la literatura. El presente estudio se realizó con una muestra de 11 674 MYPES familiares, es decir, que todos los miembros de la organización son miembros de una misma familia.

Se resalta, así como lo menciona Mávarez (2019) que, para los miembros de la familia, su actuar en los procesos psicosociales dentro de estas empresas, implica el desempeño de roles dobles o paralelos, siendo, por un lado, miembros de una familia con ciertas funciones y de quienes los integrantes de dicha familia esperan cierto grado de desempeño y éxito y, a la vez, dirigentes de la empresa propiedad de la familia. Por ello, en las empresas familiares suelen surgir más conflictos que en las no familiares (de Mávarez et al., 2019).

En este estudio se encontró que, el desarrollo de las habilidades blandas impacta en la estrategia de ventas, específicamente la motivación, de las MYPES familiares, es decir, que contrario a como lo señala Curiel (2022) el desarrollo de una buena estrategia de social media (como estrategia de ventas), es una de los factores más importantes (Curiel Guzmán, 2022).

Es por ello, que este estudio presenta una aportación importante para las MYPES familiares, porque, así como lo señala Mávarez (2019), los sistemas económicos familiares presentan a grandes desafíos para poder alcanzar la continuidad en el tiempo, identificando la necesidad de contar con estructuras formales, superar los modelos tradicionales directivos y referentes a la sucesión y también mejorar en los procesos de comunicación y el manejo de conflictos (de Mávarez et al., 2019).

Conclusiones

La aportación de esta investigación, ayuda a enfocar los esfuerzos de las empresas familiares sobre las habilidades blandas, impulsando de mayor manera la motivación, según los datos obtenidos en el presente trabajo. Recalcando la importancia y el impacto del desarrollo de habilidades de liderazgo en las empresas familiares que impulsen la motivación, para fortalecer las estrategias de ventas que les permitan sostenerse en el tiempo y sobrevivir más allá de los dos años promedio de vida que han presentado estadísticamente. Si se es consciente de su importancia económica y social de las empresas familiares, eso remarca aún más el compromiso hacia ellas para hacer más prolongada su existencia. Las distintas instituciones que apoyan a las MYPES familiares en cuestiones técnicas de mejora de pro-

cesos y/o productos, podrán sumar en su oferta herramientas y espacios formativos que impulsen el desarrollo de las habilidades blandas.

Referencias

- Abrigo-Córdova, I. (2017). Estrategias de ventas: alternativa para mejorar la atención al cliente. <https://www.researchgate.net/publication/331356583>
- Aguilar, O., & Peña, N. (2021). Diferencias en las Prácticas de Gestión entre los Fundadores y Herederos en las Micro y Pequeñas Empresas. *Revista Internacional de Estudios Organizacionales*, 10(1), 1–13. <https://doi.org/10.18848/2575-6052/cgp/v10i01/1-13>
- Aguilar, O., Peña, N., & Posada, R. (2022). Métodos y resultados generales del estudio de cultura financiera en microempresarios de Latinoamérica. In *Cultura financiera en las micro y pequeñas empresa de latinoamérica* (1st ed., Vol. 1, pp. 1–7). McGraw Hill.
- Berniell, Lucila., & Mata, D. (2016). HABILIDADES: MEDICIÓN, SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS EN AMERICA LATINA. In *Más habilidades para el trabajo y la vida: los aportes de la familia, la escuela, el entorno y el mundo laboral* (pp. 24–25).
- Calabrese, M., Iandolo, F., Caputo, F., & Sarno, D. (2018). From Mechanical to Cognitive View: The Changes of Decision Making in Business Environment. In S. Barile, M. Pellicano, & F. Polese (Eds.), *Social Dynamics in a Systems Perspective*. New Economic Windows (pp. 223–240). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-61967-5_12
- Camino-Mogro, S., & Bermudez-Barrezueta, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *Family Business in Ecuador: Definition and Methodological application* (Vol. 2, Issue 3). <http://www.elcomercio.com/actualidad/empresas->
- Carlos G. Ospino Hernández. (2019). El rol de las habilidades socioemocionales para la productividad en los mercados laborales del siglo XXI. *Banco Interamericano de Desarrollo*, 1–28.
- Cázares Jiménez, L. M., & Morales, N. A. (n.d.). LA EMPRESA FAMILIAR, EL CASO DE UNA EMPRESA RESTAURANTERA FAMILY BUSINESS, THE CASE OF A RESTAURANT COMPANY.
- Curiel Guzmán, V. (2022). Estrategias de ventas en redes sociales en el aseguramiento de calidad y calidez. *Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-91>
- Dal Bó, G., Milan, G. S., & de Toni, D. (2018). Proposal and validation of a theoretical model of customer retention determinants in a service environment. *RAUSP Management Journal*, 53(2), 202–213. <https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2017.06.004>
- Davis, B. D., & Muir, C. (2004). *Learning Soft Skills at Work*. Busi-

- ness *Communication Quarterly*, 67(1), 95–101. <https://doi.org/10.1177/1080569903261973>
- de Mavárez, A., Quiroz, M., Chancay, A., & López, R. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista*, XXV(4), 265–275.
- Dixon, J., Belnap, C., Albrecht, C., & Lee, K. (2010). The importance of soft skills. *Corporate Finance Review*. <https://www.proquest.com/docview/751644804>
- Emanuel, F., Ricchiardi, P., Sanseverino, D., & Ghislieri, C. (2021). Make soft skills stronger? An online enhancement platform for higher education. *International Journal of Educational Research Open*, 2(December), 100096. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2021.100096>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). McGraw-Hill.
- Kelley, D. J., Gartner, W. B., & Allen, M. (2020). 2019/2020 Family Entrepreneurship Report Global Entrepreneurship Monitor. Babson College Press.
- Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300(March), 117307. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307>
- Mancilla, A., Arreguín, N., Jesús, J., Morales, B., & Daniel, O. (2019). Reclutamiento y selección por competencias: empresas familiares del Estado de Coahuila. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Marques, J. (2014). Why Soft Skills Are Critical. *Leadership and Mindful Behavior*, 145–159. https://doi.org/10.1057/9781137403797_9
- Muñoz Muñoz, D. F., Matabanchoy Tulcán, S. M., & Guevara Canchala, N. T. (2020). Empresas familiares: definiciones, características y contribuciones. *Tendencias*, 21(1), 197–220. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.133>
- Naciones Unidas. (2022). Día de las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas. Mipymes, a La Cabeza Del Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day>
- Peña, N., Aguilar, O., & Posada, R. (2017). Factores que determinan el cierre de la micro y pequeña empresa. Comparativo entre empresas activas e inactivas en México y Colombia (F. Román, Ed.). Pearson Educación, México.
- Peña, N., Posada, R., & Aguilar, O. (2021). Estudio comparativo de la autoeficacia (M. Hazel, Ed.; Primera, Vol. 1). Mc Graw Hill.
- Posada, R., Peña, N., & Aguilar, O. (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en America Latina. In Mc Graw Hill Education (Ed.), *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en America Latina* (p. 322). <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Rao, M. S. (2014). Book Review: Ronald E. Riggio and Sherylle J. Tan, Lea-

- der Interpersonal and Influence Skills: The Soft Skills of Leadership. *Global Business Review*, 15(4_suppl), 114S-116S. <https://doi.org/10.1177/0972150914550125>
- Ren, Ww. , L., & Zhang, Q. (2022). Sales strategies considering consumer purchasing preferences for imperfect complementary products. *Revenue Pricing Manag* , 21, 164–182.
- Roetzel, P. G. (2019). Information overload in the information age: a review of the literature from business administration, business psychology, and related disciplines with a bibliometric approach and framework development. *Business Research*, 12(2), 479–522. <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0069-z>
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 61(1), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Solarte Solarte, C. M., Solarte Solarte, M. L., & Barahona Vinasco, J. F. (2020). Organizational culture and innovation in the market orientation of family companies of Pasto (Colombia). *Contaduría y Administración*, 65(1). <https://doi.org/10.22201/FCA.24488410E.2019.1725>
- Ubfal, D., Arráiz, I., Beuermann, D. W., Frese, M., Maffioli, A., & Verch, D. (2022). The impact of soft-skills training for entrepreneurs in Jamaica. *World Development*, 152, 105787. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105787>
- Urbano, D., Audretsch, D., Aparicio, S., & Noguera, M. (2020). Does entrepreneurial activity matter for economic growth in developing countries? The role of the institutional environment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 1065–1099. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00621-5>

Sobre los autores

¹ Profesora e investigadora de la Universidad Iberoamericana León, México, ORCID: 0000-0001-6392-8680

² Profesor e investigador, México, ORCID: 0000-0002-4462-1787