

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA
CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU EFECTO EN LA
RETENCIÓN DEL CAPITAL HUMANO: EL CASO DE PYME
FAMILIAR LIBRERÍA UNIVERSITARIA**

**CASO DE ESTUDIO PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

RODRIGO ALFONSO ORTEGA AVILÉS

Mexicali, Baja California

Diciembre de 2017

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de la Tesis: **Dr. Raúl González Núñez**

Aprobado por los Integrantes del Sínodo:

1.- _____

2.- _____

*Para mi Madre, siempre guiando el
camino con su luz incansable.*

*Para mi amada esposa Janneth y nuestro
retoño Rodrigo Andrecé, que fueron la máxima
inspiración para realizar y terminar este
trabajo de investigación.*

Agradecimientos

Aprovecho este espacio para agradecerle a la Facultad de Ciencias Administrativas por haberme permitido la oportunidad de formar parte de este programa de posgrado tan nutrido y revelador. Al Dr. Raúl González nuestro director de la misma, por haber confiado en mis convicciones profesionales, a la Dra. Adelaida Figueroa, por su arduo trabajo orientador en la elaboración de este estudio, a la Mtra. Mayda por estar al pendiente de nuestros avances, al igual por su entusiasmo que siempre compartió para que terminara este grandioso ciclo llamado, Maestría en Administración.

Resumen

En este estudio de caso se examina el efecto que ejerce el diseño organizacional sobre la retención de capital humano en la empresa familiar Librería Universitaria, de la ciudad de Mexicali, por medio de una encuesta/entrevista realizada a 10 de empleados de la misma. Se buscó identificar la relación que tienen los aspectos de la capacitación de los trabajadores, el clima organizacional, al igual que el uso de técnicas motivacionales para el manejo de personal. Los datos analizados sugieren que el actual diseño de la organización no afecta en ninguna medida considerable al grado de permanencia que tienen los trabajadores en la empresa en cuestión.

Es importante que la empresa sujeto de estudio considere a *posteriori*, proyectos de implementación del proceso administrativo así como el formalizar un puesto que se encargue de administrar al personal.

Palabras clave: *Diseño Organizacional – Capital Humano – Empresa familiar*

Tabla de Contenido

Introducción	1
Capítulo 1: Marco Referencial	8
1.1. Capital humano	8
1.1.1. Gestión del conocimiento	11
1.1.2. Ventaja competitiva	13
1.2. Diseño organizacional	16
1.2.1. Teoría organizacional	17
1.2.2. Efectividad organizacional	20
1.2.3. Ambiente organizacional	23
1.3. Retención de personal	25
1.3.1. Satisfacción laboral	27
1.3.2. Sistema de compensaciones	30
1.3.3. Selección de personal	34
1.4. PyME familiar	36
1.4.1. Características	37
1.4.2. Empresa familiar en México	38
1.4.3. Características de la empresa familiar mexicana	39
Capítulo 2: Metodología	42
2.1. Tipo de estudio de la investigación	42
2.2. Método para la recolección de información	43
2.3. Muestra	45
2.4. Procedimiento	45
Capítulo 3: Análisis y Resultados	49
3.1. Información General	49
3.2. Administración del Capital Humano	50
3.3. Gestión del Conocimiento	51
3.4. Capital Humano como Ventaja Competitiva	52
3.5. Teoría Organizacional	54
3.6. Efectividad Organizacional	56
3.7. Ambiente Organizacional	58
3.8. Retención de Personal	59
3.8.1. Satisfacción Laboral	59
3.8.2. Sistema de Compensaciones	60
3.8.3. Selección de Personal	62
Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones	66
Referencias Bibliográficas	68
Anexos	78

Lista de Gráficas

Número	Página
01. Gráfico: Matriz de congruencia	39
02. Gráfico: Inventario de ítems	40
03. Gráfico: Razón de validez	41
Cuadro 1	43
Cuadro 2	43
Cuadro 3	44
Cuadro 4	44
Cuadro 5	44
Cuadro 6	45
Cuadro 7	45
Cuadro 8	45
Cuadro 9	46
Cuadro 10	46
Cuadro 11	47
Cuadro 12	48
Cuadro 13	48
Cuadro 14	48
Cuadro 15	48
Cuadro 16	49
Cuadro 17	49
Cuadro 18	50
Cuadro 19	50
Cuadro 20	50
Cuadro 21	51
Cuadro 22	51
Cuadro 23	52
Cuadro 24	52
Cuadro 25	53
Cuadro 26	53
Cuadro 27	53
Cuadro 28	54
Cuadro 29	54
Cuadro 30	54
Cuadro 31	55
Cuadro 32	55
Cuadro 33	56

Introducción

La empresa de distribución de libros y venta de artículos educativos “Librería Universitaria”, tiene más de 35 años al servicio de la educación y el fomento a la lectura. Su base de operaciones se encuentra en la ciudad de Mexicali, y cuenta con cinco sucursales repartidas en la capital del estado de Baja California. A pesar de ser una organización consolidada y posicionada en el sector editorial, actualmente, está experimentando una de sus etapas más críticas y difíciles, en cuestión de permanencia y representatividad por parte de sus empleados de piso y vendedores de mostrador. Si bien, el tema de rotación de personal es muy extenso y contiene en sus causas muchos factores, se ha observado que normalmente en las organizaciones, un porcentaje controlado y aceptable de rotación no debe superar el 5% según Stephen Robbins (2010) renombrado consultor estadounidense, pues esto, permite la renovación y entrada de nuevos talentos a la organización, pero elevados valores en este indicador, generan costos directos e indirectos en toda empresa, puesto que impide el óptimo crecimiento de la misma.

Entre las principales causas de esta problemática se atribuyen en primer lugar a la irregularidad en los procesos de gestión del capital humano. En el caso particular de este trabajo se ha observado, que ninguno de los empleados, cuando son contratados, se les imparte algún proceso de inducción o capacitación institucional por parte de la librería. Otro detonante, muy importante, puede ser el tabulador de salarios y equidad de compensaciones, que de igual manera, no se tiene aún, bien estructurado. Para este trabajo de investigación el área que determinaremos para estudiar será una rama que se desprende de la gestión del capital humano, conocida como retención de personal, que implica a todas las técnicas y estrategias que tienen que ver con la atracción que una organización genere en los asociados para que estos sigan laborando en estas mismas.

Lo anterior puede ser una de las causas principales de la alta rotación de personal, pero también existen algunos factores con mayor relación, como una mala planeación en los procesos de evaluación, selección, y contratación de personal. Hay falta de trabajo previo desde la estructura de la empresa, ya que Librería

Universitaria, no cuenta con un organigrama bien implementado, ni tampoco, con una bien acondicionada misión y visión organizacional o descripciones de puestos. Existen muchas fuentes de información y grandes autores enfocados a la Administración de Recursos Humanos, y todos siempre han coincidido en que una empresa, en donde no se tiene definido lo qué tiene que hacer cada integrante, es un lugar donde no se puede llevar un control y un monitoreo estable de las circunstancias que puedan generarle eficiencia e innovación en el mercado. Es importante encontrar una solución a esta problemática, ya que es un elemento crucial y prioritario para que esta empresa pueda seguir creciendo y se mantenga como la mejor opción dentro del mercado comercial de los libros.

Librería Universitaria

Grupo Cultural Tierra Cálida es una S.R.L. que se especializa en la comercialización de libros de interés general, de texto y materiales didácticos en la ciudad de Mexicali. La empresa no vende un producto propio, sino que funciona como un intermediario del canal que conecta a las casas editoriales, en este caso las marcas de los libros, con los consumidores. Librería Universitaria es una empresa que se dedica a comercializar y distribuir libros, y materiales didácticos en la ciudad de Mexicali, cuenta con más de 35 años de existencia, desde que su fundación fue a raíz de una necesidad en los estudiantes universitarios a finales de los años setenta, y hoy sigue siendo la opción más representativa en este rubro mercantil.

Este negocio comenzó a finales de 1979, como un negocio para apoyar a su familia, del actual propietario y fundador (Sr. Antonio Castañeda), quien habiendo estudiado en Ciudad Universitaria de la UNAM, buscó la manera de poder hacer llegar libros de texto, que en aquel entonces para la comunidad universitaria de la UABC, era de muy difícil acceso. Con un “tendidito” en las aceras de la escuela de pedagogía, derecho, e ingeniería, pronto se fueron posicionando como los primeros y únicos (en aquel entonces) proveedores de la cultura especializada y universitaria escrita.

Conforme fueron pasando los años, pasó de ser un distribuidor para la enseñanza superior, a surtir a las demás escuelas de nivel pre-escolar, básico y bachillerato,

tanto públicas como particulares. Hoy en día, ya trabajando con más de 1,200 editoriales tanto nacionales como extranjeras, su lugar en el mercado de venta de libros en el estado, no ha dejado de ser igualmente proporcional por su constancia después de todo este tiempo, pero actualmente, las tecnologías han jugado un papel crucial en lo que puede ser la extinción de una industria y el nacimiento de otra, o un obstáculo para fomentar el hábito por la lectura.

De cualquier manera, esta empresa familiar, ha perdurado y su filosofía ha sido la de un ejemplo de compromiso y vocación por la educación y el fomento a la lectura. Teniendo 5 sucursales en toda la ciudad, y surtiendo a más del 75% de las escuelas tanto públicas como privadas, ha sabido mantenerse posicionada a pesar, de parecer una especie en extinción, por el llamado tecnológico, que están implementando todas las autoridades educativas para dejar de lado los medios impresos (obsoletos) y darse una inmersión en las mareas digitales y virtuales del «conocimiento».

La falta del hábito por la lectura tiene estancado a este sector industrial, desde hace algunas décadas. Para la población resulta más “atractivo y barato comprar un six de cerveza que un libro que pueda adquirir hasta en 50 pesos o menos” (Echeverría, 2013). Esta crisis está representada en la lectura por año de 2.4 libros por cada habitante que dice ser lector, y que representa menos del 34.6% de la población total en nuestro país, tomando en cuenta esto, nuestro país ocupa el lugar 107 de una lista de 108 países dentro de las naciones unidas, como países con menos índice de lectura por densidad demográfica, en censos registrados en el 2010.

Es admirable que a pesar de tantas circunstancias desfavorables, esta empresa (Librería Universitaria), siga en pie y no solo eso, cuente con varias sucursales en la ciudad, haciéndola muy reconocida en toda la región. La situación económica del sector editorial que involucra producción de papel, talleres de impresión y encuadernación, editores, distribuidores y librerías se ha deteriorado sensiblemente en la última década. Todavía más, la venta de libros ha disminuido y el cierre de librerías ha aumentado. Este sector a su vez, solo representa una modesta participación de 0.4% del PIB en 2008, de 2.1% dentro de la industria

manufacturera y de 0.7% de las exportaciones mexicanas (SEDECO, 2005). En cuanto a la formación de empleos, este rubro da trabajo a 7,677 personas, una participación relativamente minúscula dentro del empleo formal del país (0.05%).

Si es preciso destacar, que por parte del Estado o sus diversas políticas para el fomento de este sector, ha sido mínimo en los últimos sexenios, pero, a pesar de tantos obstáculos, depende de los empresarios de este sector, seguir ofreciendo este tipo de productos, continuar implementando alianzas que incentiven a la sociedad civil por el gusto de la buena lectura, y crear en sus filas de empleados una conciencia integrada y enfocada hacia a la cultura literaria y el acercamiento a las ciencias. Conforme esta empresa empape a sus empleados de instrumentos de capacitación e inducción para conocer el mundo de los libros, y la importancia de estos en toda sociedad, no solo se logrará reducir la problemática de la rotación de personal elevada, sino que dejará huella en la sociedad, por brindar acercamientos e inducciones bien estructuradas a sus aspirantes y vacantes, que derivará en el establecimiento del sentido de pertenencia laboral y una cultura organizacional muy enriquecida.

Planteamiento del Problema

En la empresa familiar Librería Universitaria se detectó que la mayoría de los empleados de piso (área mostrador) no están debidamente capacitados o se encuentran en etapa de curva de aprendizaje; mostrando en repetidas ocasiones un inadecuado servicio al cliente, falta de capacidad de atención a posibles compradores, además de un nulo sentido de pertenencia a la organización. Con esta situación, la empresa sujeta a estudio carece de una planta laboral preparada para atender las peticiones de los clientes que acuden buscando satisfacer sus necesidades.

En consecuencia la baja productividad y la dificultad para alcanzar objetivos comerciales han sido temas que a los propietarios de la librería les interesa mejorar, de igual forma están conscientes que muchas veces no utilizan las herramientas administrativas más adecuadas para formalizar sus procesos de contratación de personal. Asimismo, se aprecia de manera general que la Gerencia de esta

empresa no ha establecido líneas de mando así como conductos de comunicación hacia los empleados de piso, generando así, una volatilidad organizativa que deja incertidumbre a los mismos propietarios sobre su rendimiento como empresa, aunado a la percepción de baja supervisión o confusión de tareas hacia los empleados que eso puede tener. Debilidades que pueden repercutir en el nivel de desempeño de los empleados, observándose un bajo nivel de compromiso y apertura al cambio o mejoría, que se traduce en un deficiente servicio al cliente.

Entre los temas de interés más evidentes para poder analizar, predomina el de retención del personal; siendo evidente tanto para clientes y empleados en las últimas décadas del estudio de la administración, se ha demostrado que sabiendo manejar y retener al talento humano, este puede llegar a ser una pieza clave de competitividad e innovación empresarial. De igual manera, conforme a varios autores, se atribuyen varios aspectos de la estabilidad del capital humano, a una adecuada y certera definición de la estructura organizativa en las empresas; por tal motivo, se busca caracterizar el diseño organizacional con el que cuenta la empresa en cuestión, para poder verificar si este está afectando de una u otra manera el comportamiento de permanencia de los trabajadores en la empresa sujeta a estudio.

Pregunta del problema

¿El Diseño Organizacional afecta la Retención del Capital Humano de Librería Universitaria?

Objetivo General

Identificar el diseño organizacional con el que cuenta Librería Universitaria para comprobar si este afecta el índice de retención de personal bajo una perspectiva de la gestión del capital humano.

Objetivos Específicos

- Identificar y caracterizar el diseño de organización actual de la empresa.
- Reconocer los procesos que se llevan a cabo para la administración de recursos humanos en librería universitaria.

- Comprobar y distinguir si los factores que retienen al personal en la empresa son derivados del diseño organizacional.

Hipótesis

El Diseño Organizacional de Librería Universitaria determina su Retención del Capital Humano.

Justificación

La cultura organizacional, la lealtad laboral, la capacitación de personal, la filosofía institucional y la calidad en el servicio al cliente, son cuestiones que afectan e intervienen en el desarrollo y crecimiento de toda organización. Con la gran cantidad de competidores, una falta de cultura por la lectura y la alza cada vez más pronunciada en los productos editoriales, se considera que el futuro de Librería Universitaria depende en gran medida de la capacidad para transformar a sus empleados, en asociados representativos y comprometidos con una causa muy importante en la actual crisis social que se vive como país, entendiéndose como la apertura de ser líderes en la atención a clientes y seguir innovando para ofrecer un servicio que sea competitivo, contra cualquier otra oferta que se encuentre en el mismo ámbito.

LU es partícipe de estos fenómenos, como resultado de su larga trayectoria y ser considerada una de las primeras distribuidoras de textos en la región; todo esto implica un compromiso para lograr cambiar sus esquemas de trabajo, buscar nuevas formas de especialización y servicio, buscar alianzas estratégicas con instituciones relacionadas a este mismo rubro que le permitan una flexibilidad y competitividad ante las demás librerías y editoriales que convergen en el mercado.

A partir de las últimas décadas se han ideado estrategias para controlar la retención del talento, y entre estas estrategias se encuentra la gestión de recursos humanos. Se tratará de integrar estas estrategias en LU. Para esto primero se buscará dejar en claro los conceptos utilizados en el estudio, como la empresa en que se va a realizar el estudio, gestión de recursos humanos, impacto en el sector editorial, etc. Después se determinará si la empresa cuenta con un elevado o muy bajo índice de rotación de personal y cuáles son los procesos de la organización y

como se llevan a cabo a través de entrevistas y de observación directa, para después identificar si LU, cuenta con una adecuada gestión de los recursos humanos.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

Para poder comprender de manera más explícita los elementos que están en constante interacción con la empresa que se analizará, es necesario determinar las bases teóricas que muchos especialistas y eruditos de la *ciencia administrativa* han enunciado en sus diversas conclusiones de investigación. Si el objetivo es detectar qué está ocurriendo con el índice de *retención de personal* para Librería Universitaria, se deben conocer primero algunos campos de estudio, esenciales y especializados, que ofrezcan un panorama detallado en la siguiente aplicación. Lo primero que se aclarará, es la idea del *Capital Humano*, término que se acuña desde principios de la década de los años sesenta, por economistas que intentaban valorar el elemento en la industria que podía, si se gestionaba correctamente, ser un factor clave para la productividad, competitividad y globalización de toda compañía. Después, se compartirán las aportaciones de varios personajes que han contribuido a la *Teoría Organizacional* dentro de las empresas, para poder detectar los comportamientos, las estructuras, los ambientes, así como la efectividad de contar con un adecuado diseño institucional.

La Rotación de Personal, es una métrica que si no se monitorea y controla de manera recurrente, puede desbordar en gastos operativos muy marcados, que propicien inestabilidad en la empresa, o falta de capacidad de servicio (Badel, 2016). Al término de enmarcar el escenario hipotético, una breve introducción a la empresa en cuestión que es Librería Universitaria, será manifestada para el caso de estudio.

2.1 Capital Humano

Los estudios del Capital Humano han sido cuestiones predilectas que a lo largo de los años, grandes clásicos de la Economía o Administración han aspirado a

analizar e interpretar, tales como, Adam Smith, Carlos Marx, David Ricardo, como también John Maynard Keynes, considerado uno de los principales exponentes de la teoría de capitales.

El Término Capital Humano apareció por primera vez en “Investment in Human Capital”, un artículo del Premio Nobel en Economía, Theodore Schultz, publicado en 1972 en la *American Economic Review*; desde entonces los economistas han cargado con muchos términos la maleta actual de los recursos humanos. El capital humano es el conocimiento que posee cada individuo. A medida que este incremente sus conocimientos crecerá su potencial. Sobre la base de todo capital humano se encuentran las actitudes; en ellas se ven las conductas de las personas y como toda conducta, se puede modificar. Está demás decir que es la tarea más difícil de realizar por un directivo, ya que entra a jugar un papel importante el mundo interno de los recursos humanos y su relación con sus semejantes (Velazquez, 2010). La mayoría de autores coincide en que el capital humano comprende habilidades, experiencias y conocimientos, algunos como el economista Gary Becker (2009), añaden personalidad, apariencia, reputación y credenciales. Así pues, George Bohlander (2012) le da mucho más valor a esta definición, como a los elementos empíricos de los “conocimientos y habilidades de los individuos que tienen valor económico para una organización”. Pero, Marilyn Martiny se adentra más en un enfoque hacia la manera en que las empresas controlan la información operativa para establecer herramientas que faciliten el libre tráfico del conocimiento entre los empleados; en su artículo de 1998 para la revista *Organizational Dynamics*, sostiene que para los empleadores, todo esto implica una necesidad creciente de "trabajadores del conocimiento" y capital humano.

De acuerdo con Crawford R. (1991), en la teoría del capital humano, para los administradores los conocimientos, la educación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización, son referidos como vitales para su postura conceptual. Como mencionó un gurú de la administración (Uzawa R., 1965):

“El centro de gravedad del empleo se está moviendo rápidamente desde los trabajadores manuales y de oficina, hasta los empleados del conocimiento,

que se resisten al modelo de orden y control que las empresas adoptaron de la milicia hace más de 100 años”.

De esta forma otro postulado, ofrece un concepto más amplio en el cual, ahora:

“es el departamento dentro de una empresa que se encarga de la gestión y a la administración del personal, en sus orígenes esta rama de la administración se encargaba de funciones de la administración de personal, ahora con el paso del tiempo ha ido asumiendo progresivamente funciones que se relacionan con la misión del persona” (Delgado, 2008).

Chiavenato (2010) sostiene que el capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que pueden no aparecer en la hoja de balance de la compañía y que, sin embargo, poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa. Siguiendo este mismo enfoque anteriormente mencionado, para Lewis Platt, funcionario ejecutivo de Hewlett-Packard, “las compañías con éxito del siglo XXI serán las que realicen los mejores trabajos de captura, almacenamiento y apalancamiento de los conocimientos de su gente” (Holden, 1998).

Otro erudito del manejo de personal, afirma que el capital humano es, “...la mezcla de aptitudes y habilidades”, como mencionan los dos anteriores, pero que son “innatas a las personas, así como la calificación y el aprendizaje que adquieren en la educación y la capacitación” (Schultz, 1972). La productividad de las economías modernas depende en gran medida de lo que se invierte en la adquisición de conocimientos y habilidades, aportando una orientación más socioeconómica a este término, por parte del experto en Administración, Gary Becker (2009) en su publicación científica de la economía de las organizaciones.

Por su parte, existe un estudio de varios especialistas en procesos de gestión del talento humano, que observan también un factor económico preponderante en su concepto de capital humano; así lo dice De la Fuente et al. (2006) quienes distinguen tres componentes del capital humano:

“Competencias generales, relacionadas con el alfabetismo lingüístico y cuantitativo y, más generalmente, con la habilidad para procesar información y utilizarla en la resolución de problemas y en el aprendizaje”.

La disposición de invertir capital humano hacia un rendimiento está centrado en orden de importancia y resultados; el compromiso de actitud (deseo de pertenecer), compromiso basado en la lealtad (debo pertenecer) y compromiso programático (me costará sino pertenezco). Los negocios deben crear ventajas competitivas sostenibles y una de las ventajas que puede crear y que es difícilmente “copiable” por los competidores, es contar con un talento humano con las competencias requeridas para enfocarse a la satisfacción del cliente y a la autorenovación continua (Méndez, 2006).

Se puede llegar a un concepto más general y contemporáneo en base a lo referido anteriormente, como el conjunto de competencias específicas que son aquellas relacionadas con la operación de tecnologías o procesos productivos determinados. Esto último, en cuestión de procesos y técnicas, está muy ligado a la manera de administrar el conocimiento, partiendo de una plataforma que propicie la fluida comunicación e interacción de estas habilidades inherentes a cada empresa.

1.1.1. Gestión del Conocimiento.

Es por eso que cuando hablamos de gestión del talento humano, no podemos dejar de lado a la gestión del conocimiento y sus corrientes múltiples; para realizarlo de manera objetiva, se ha convertido en una de las principales cuestiones de estrategias del manejo de personal en la actualidad. Gestionar el conocimiento significa gestionar los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para ganar capacidad organizativa, de acuerdo a su enunciado, por parte de Revilla Gutiérrez et al. (1998). Las mejores empresas saben diferenciar perfectamente conocimiento, habilidades y talento, y aquí se muestra una explicación al respecto (Flores, 2004):

- El conocimiento comprende la información relacionada con la información del cargo.

- Las habilidades representan el “cómo hacer”.
- Y finalmente el talento, es una predisposición natural que nos permite ser muy efectivos en determinados ámbitos o actividades.

En la vieja economía, los activos más importantes (capital, planta y trabajo) eran propiedad de la organización. Para triunfar en la nueva economía, las organizaciones deben administrar el conocimiento y no sólo datos o información. Es decir, ahora el conocimiento también es un activo importante (Stewart, 1998). “La administración del conocimiento se refiere a la creación, protección, desarrollo y distribución de información y activos intelectuales. En la nueva economía, el capital humano tendrá más peso, porque las personas son las que crean y comparten el conocimiento. Los trabajadores del conocimiento de muchas organizaciones se han posicionado como emprendedores independientes”, son algunas manifestaciones que ha expresado en diversos artículos de revistas especializadas de administración Hellriegel en su libro de Administración: Un enfoque basado en competencias (Hellriegel, 2011).

Según Eduardo A. Sandoval (2001), se puede afirmar que las organizaciones no pueden crear conocimientos sin individuos, y que a menos que el conocimiento individual se comparta con otras personas y grupos, éste tiene un restringido impacto en la efectividad de la organización. No obstante, para poder determinar los conocimientos, es importante incrementarlos y explotarlos para ganar magnitud competitiva; impulsando a comprender que compartir el conocimiento en la empresa aumenta los niveles de rentabilidad y crea un nuevo valor para el negocio, al unir a los integrantes de la organización y aprovechar sus conocimientos de modo que estén en condiciones de enfrentar, desde los problemas más simples hasta los más complejos, así lo refiere Yadira Nieves (2001), que sentó las bases de esta nueva perspectiva, más inclinada en la capacidad del conocimiento como principio crucial de la adaptabilidad a fluctuaciones del mercado.

De manera adicional Gopal & Gagnon (1995), ellos reafirman un marcado énfasis hacia el desarrollo del conocimiento, marcando un ciclo orgánico en la transferencia de información y asimilación de datos, en que:

“El conocimiento tácito se transforma en conocimiento explícito facilitando de esta manera su transmisión en un ciclo que está integrado por tres principales etapas: AC, AI y AA”.

Como se afirma arriba, el conocimiento no es un objeto inerte, es sin dudas, una pieza considerable, en la maquinaria de toda organización, es por ello que para el Modelo de Nonaka (1991), este proceso debe constar de seis pasos, para su debido traslado, como también exhibición: “Construir equipos autorregulados; Incrementar el conocimiento individual por medio del conocimiento tácito compartido; Convertir el conocimiento tácito en explícito; Transformar el conocimiento en un producto o sistema; Crear nuevos conceptos. Integrar los nuevos conceptos en la base del conocimiento”.

De esta manera, al coordinar un adecuado sistema de recursos humanos, junto con un óptimo control de la información institucional operativa, podemos llegar a concebir de manera más certera, el desarrollo de una estrategia, algo que respalde a las organizaciones en materia de rentabilidad, eficiencia y posicionamiento en el mercado (Strickland, 2010). El capital humano engloba los conocimientos, habilidades, actitudes y posibilidades de los colaboradores de una compañía para facilitar la operación y el modelo de negocio. Podemos decir que se genera una ventaja competitiva cuando se implementa una acertada táctica que produzca valor y que se distingue de otras estrategias de los competidores potenciales (Sancho, 2010). Las estrategias son formuladas considerando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. El capital humano, si no es gestionado adecuadamente, puede ser una debilidad, pero como socio estratégico, el departamento de recursos humanos ayuda las organizaciones a crear y mantener una consistente ventaja competitiva por lo que se convierte en una fortaleza (David, 2008).

1.1.2. Ventaja Competitiva

Para Ulrich, D. (1997), el capital humano, hoy en día es considerado una fuente de ventaja competitiva, por lo que ya no es un gasto desaprobado, sino un recurso que

hay que cuidar a través de planes de formación, desarrollo e incentivos. En la actualidad, las organizaciones han descubierto que “su personal hace la diferencia al ser responsables de movilizar las metas u objetivos estratégicos y hacerlos realizables”. En el pasado los observadores temían que las máquinas pudieran algún día eliminar la necesidad de contar con personas para hacer los trabajos. En realidad, lo que ha ocurrido es exactamente lo contrario. En las organizaciones de hoy las personas son más importantes que nunca. Las investigaciones alrededor de esta perspectiva asumen la importancia de las personas para generar valor a la organización a través del incremento de la productividad, mejoras en el servicio al cliente e impacto en los resultados económicos de la empresa (Calderón, 2003); esto es ocasionado, entre otras cosas, por el surgimiento de un nuevo modelo tecno-económico que demanda cambios en la concepción de la empresa, el trabajo y su organización social y los modelos de gestión; este modelo parte de la base de que “las solas tasas de acumulación de capital físico no explican todo el crecimiento, sino que existe un alto grado de asociación entre el crecimiento económico y el desarrollo tecnológico y, en general con el aumento del llamado capital humano” (Corpes, 1995).

Muchas personas dicen que sus empleados son sus activos más importantes, pero pocas son coherentes con esa afirmación. A medida que los empleados ganan poder en la negociación de sus condiciones de trabajo, se comportan menos como (bienes) y más como (propietarios) de un capital. Su capital es la capacidad, el esfuerzo y el tiempo con que contribuyen a una empresa (Davenport, 1999).

Se debe agregar que, como señala Edward L. Gubman (1998), autor de *The Talent Solution*:

“En muchas economías de rápido crecimiento puede ser más fácil tener acceso al dinero y a la tecnología que a las personas buenas. El capital humano, si no es gestionado adecuadamente, puede ser una debilidad, pero como socio estratégico, RH ayuda las organizaciones a crear y mantener una fuerte ventaja competitiva por lo que se convierte en una fortaleza. Hoy día es considerado una fuente de ventaja competitiva, por lo que ya no son

un gasto, sino un recurso que hay que cuidar a través de planes de formación, desarrollo e inventivos”.

La ventaja competitiva pertenece a las empresas que saben cómo atraer, seleccionar, utilizar y desarrollar el talento. Especialmente en industrias que venden conocimientos, como las de servicios de software y de información, el éxito depende cada vez más del “know-how de las personas participantes”, del conocimiento, las habilidades y capacidades imbuidas en los miembros de la empresa, como explica en su publicación Gary Hamel (2009).

Dentro de los recursos intangibles parece existir, en los últimos años, un cierto consenso en considerar a los recursos asociados a las personas, el capital humano, como uno de los elementos que explica la obtención de mayores rentas económicas (Saá Pérez y Ortega Lapiedra, 2002; Hussi, 2004, Wiig, 2004 o Senise Barrio y Matías Reche, 2005). No solo el administrar bien al personal, puede ser incidente en la optimización de tiempos y movimientos, es necesario recalcar que, los recursos humanos encaminado hacia objetivos bien establecidos y claros, son notables para la rentabilidad de las compañías, en un ambiente cada vez más competitivo.

En la actualidad los elementos tangibles no son los principales elementos distintivos de las organizaciones, sino que son los recursos intangibles los que cumplen mejor las condiciones necesarias para llegar a ser ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Bollinger y Smith, 2001). La ventaja competitiva generará una renta económica si el coste de adquisición, utilización y desarrollo de los recursos y capacidades utilizados es inferior al valor obtenido por dicha ventaja (Barney, 2001).

Para poder comprender de qué forma el capital humano es un elemento importante en una empresa, debemos también definir que la estructura de una organización, influye directamente en la gestión óptima de los trabajadores; dicho de otra manera, si una empresa no ha implementado un apropiado diseño organizacional, el poder trabajar con el talento humano, será más complicado y podría resultar en graves problemas administrativos, como también en la falla de

varios componentes operativos que no se orienten hacia la retención del capital humano. Un planteamiento de este tipo de enfoque del Capital Humano con respecto al Diseño de una organización debe definir los planos de la organización que alinean la estructura, gente y procesos a los objetivos estratégicos de la compañía en donde los líderes deben revisar y discutir las opciones para estructurar la organización de alto nivel, visualizando aquellas potenciales barreras o brechas que deben ser gestionadas. En esta etapa se espera que todos los actores clave del negocio estén alineados con la definición de los principios con los que se diseñará en detalle la organización y la estructura de primer y segundo nivel (Folino, 2012).

1.2. Diseño Organizacional

En este apartado se examinan algunas de las diferentes definiciones sobre la organización, para posteriormente establecer sus tipos y sus características, ya que de esta manera se tendrán los elementos para entender a la organización en estudio, librería universitaria002E

Una primera aproximación a la definición de organización es su enfoque al logro de sus metas, al respecto Parsons (1956, p.63), la define como “un sistema social orientado al logro de un tipo relativamente específico de meta, la cual contribuye a una función mayor de un sistema más comprensivo, usualmente la sociedad”. Es importante destacar que en este caso, el logro de la meta organizacional resulta en una cadena insumo-producto interorganizacional, ya que el producto resultante de la actividad organizacional, puede ser utilizado tanto por los individuos como por otra organización.

La organización también puede ser vista de acuerdo a Simon (1997, p.18), como “un patrón de comunicaciones y relaciones entre grupos de seres humanos, incluyendo los procesos de tomar e implementar decisiones”. De acuerdo a Simon, las organizaciones coordinan las acciones humanas y se le puede considerar como un sistema de roles. Es importante mencionar que para este autor, la supervivencia y éxito de la organización depende de su habilidad de proporcionar a los participantes

Con respecto a los conceptos que definen al diseño organizacional, muchos ilustradores del pensamiento administrativo, lo han recalcado como un proceso, en donde los gerentes toman sus decisiones, al igual que los miembros de la misma organización, poniendo en práctica dicha estrategia planificada. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización.

El diseño organizacional puede ser entendido como “el proceso mediante el cual construimos o cambiamos la estructura de una organización, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos” (Rico, 2004). Del mismo modo *Adam Smith*, considera que la gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica. (En la actualidad se utiliza en término "División del trabajo" en lugar de división de la mano de obra, con lo que se refleja el hecho de que todas las tareas de la organización, desde la producción hasta la administración, se pueden subdividir). Por consiguiente fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además, como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos que se ciñan a sus talentos o intereses. Muchas personas piensan que el origen de la civilización se puede atribuir al desarrollo de la especialización, que dio a la humanidad los recursos para desarrollar las artes, las ciencias y la educación. A fin de poder aludir varios conceptos muy relevantes para la investigación que se propone, es sustancial entender que el diseño organizacional es aún, una teoría en desarrollo continuo.

1.2.1. Teoría Organizacional

La Teoría de la Organización ha hecho un muy valioso aporte a la administración. Ha analizado a la organización como un todo, tomando en consideración no solamente la organización formal sino también las relaciones interpersonales existentes, o sea la organización informal. Además de darles importancia al comportamiento individual, los conflictos individuales, la escala de

valores individuales, como afectan al comportamiento de la organización y el logro de sus objetivos y su mejora continua. Una organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas. Como explica Jones G. (2008), “Las personas que valoran la seguridad crean una organización que puede llamarse fuerza policiaca, ejército o banco. Sin embargo, agrupar individuos y otros recursos para producir bienes y servicios es la esencia de organizar y de lo que una organización hace”.

Al visualizar los aspectos organizacionales desde el contexto socio-emocional e interpersonal de Daft (2011) enuncia que, el elemento clave que sale a relucir de una organización, no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; “las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas”. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas. No queda exento, sobre esta postura Chiavenato (2010), mencionando que es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor.

El tema de la estructura organizacional ha tenido diversas aproximaciones, que han buscado comprender, y en algunos casos explicar, el fenómeno de la división del trabajo y su integración y coordinación. Específicamente, los trabajos acerca de la estructura organizacional, desde sus múltiples aproximaciones contingenciales como propósito análogo, han buscado comprender (y en algunos casos explicar), el fenómeno de la división del trabajo y su integración y coordinación. Así, la estructuración de las organizaciones puede asumirse como un patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del mismo, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, intentando controlar y hasta predecir su comportamiento (Ackoff, 2000).

El diseño organizacional es un proceso a través del cual se elige la estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad más convenientes para una organización. Las decisiones de cambiar este diseño con frecuencia se relacionan con la reorientación estratégica que adopte la organización. Una vez que la organización ha establecido su misión, valores y visión, así como las estrategias que seguirá, es decir, sus fines a largo plazo, es momento de definir los medios que le permitirán lograrlo. Uno de estos medios es la estructura organizacional que también deberá adaptarse para que permita cumplir con la estrategia, sean de costo, diferenciación o enfoque (Porter, 1998).

Sin embargo, como lo menciona Nadler & Tushman (1999), a mediados del siglo XX se puso de manifiesto que el esquema burocrático tradicional tenía varios defectos inherentes: el diseño estaba dirigido a la administración de situaciones estables. Por ello, aparecen otros diseños contemporáneos como el multinacional, de red y virtual. Hellriegel & Slocum (2009), explican que un diseño multinacional se utiliza para empresas que operan en diferentes países, y debe adaptarse a los usos y costumbres de dicho país, así como de mantener la capacidad organizacional por tres vías: productos, funciones y áreas geográficas. Un diseño de red promueve que una organización se concentre en sus funciones centrales, contratando externamente las funciones periféricas con otras compañías; esto exige una coordinación horizontal para el manejo de interdependencias en tareas complejas, y el uso de diversas tecnologías de información para procesar datos.

Las organizaciones diseñaron estructuras como la funcional (con base en tareas especializadas), de lugar (división por regiones geográficas), de producto (especializadas por tipo de producto) y multidivisional (combinando el tipo de producto y la región geográfica), los cuales actualmente se consideran tradicionales. Como lo menciona Hellriegel & Slocum (2009), un diseño funcional separa la organización a lo largo de varias líneas departamentales (ventas, finanzas, recursos humanos, etc.), y la administración superior puede integrar departamentos conforme sean necesarios.

Conforme a lo que Mintztberg H. en (1984) pronunciaba, *“la organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros”*. En efecto, para lograr organizaciones de excelencia es necesario el desarrollo de un diseño organizativo con calidad, velocidad y coherencia que permita la realización de los cambios que exigen las condiciones en las cuales se desempeñan la organización, así como aprovechar las oportunidades, que el entorno ofrece. Así lo proponen dos grandes pensadores de la teoría de organizaciones (Kenneth, 1983; Crosby, 1989). El diseño organizativo de las organizaciones “es un proceso integral, sistemático y proactivo en el cual los miembros de estas se implican en el diseño (conjugando las aspiraciones personales y colectivas) en correspondencia con la situación, para ordenar coherentemente las organizaciones de forma tal que cumplan su misión”. (Castellanos, 2006).

Hay otras proyecciones de partida, que discuten el efecto que tiene la estructura de una empresa, por sobre las metas operativas que esta misma se proponga alcanzar efectivamente; declarándolo como un factor imprescindible que todo administrador debe considerar, para una buena funcionalidad organizativa. El diseño es: “la definición de la estructura de la organización para conseguir los objetivos”, según Pereda Marín (1993).

1.2.2. Efectividad Organizacional

La evaluación sobre la efectividad de una organización, puede variar considerablemente entre sus diferentes participantes; sus empleados, sus clientes, las entidades reguladoras, los donadores, otras organizaciones, entre otros, ya que pueden usar criterios diferentes para juzgar la efectividad organizacional. Por lo anterior, se considera que el mayor reto en el estudio de la efectividad es la falta de un criterio uniforme que permita definir y medir su efectividad.

Pfeffer y Salancik (2003, p.11), por ejemplo, adoptan el punto de vista de que “la efectividad es un estándar externo”, que refleja lo bien que se están satisfaciendo las demandas de los grupos de interés de la organización, ya que se basa en la capacidad de la organización de satisfacer sus demandas, desde sus perspectivas

particulares y no las de la organización. Si la organización es cuestionada por otros en su medio ambiente, puede ser una señal que no está siendo efectiva. Pfeffer y Salancik, consideran que los grupos, individuos y otras organizaciones que tienen alguna relación con una organización, tienen distintos intereses en ella, por lo tanto cada uno de ellos reaccionará de manera diferente a sus acciones y productos y por lo mismo tendrán diferentes formas de evaluar a la organización, por lo que el concepto de efectividad es un concepto múltiple.

Por otro lado, Drucker (1975, p.33) establece que “la eficiencia se preocupa por hacer bien las cosas”, mientras que la efectividad se preocupa “por hacer las cosas que corresponden”, lo que quiere decir que la organización se debe empeñar en atender a sus clientes, a sus mercados, a las personas, ya que de ellas provienen sus recursos. La organización se debe de enfocar en ser efectiva en sus actividades principales. Esta visión de Drucker (1975) es una visión interna de la efectividad organizacional.

Será preciso mostrar que para Cervera (2011), la idea fundamental de la efectividad organizacional es que se trata de una forma de evaluar a las organizaciones, pero con la particularidad de que se trata de una evaluación con carácter social o sea, que la hacen tanto aquellos que tienen algún tipo de relación con ella, o bien pueden ser investigadores o sólo simples observadores. Para definir más puntualmente esta concepción de Cervera, póngase a continuación lo siguiente aseverado:

“La misión y metas globales de la organización ofrecen una base para el desarrollo de metas operativas más específicas. Las metas operativas designan los fines buscados a través de los procedimientos de operación reales de la organización y explican lo que pretende hacer la organización. Las metas operativas describen los resultados específicos mensurables y con frecuencia se refieren al corto plazo”.

De acuerdo a Rico R. (2004), las metas operativas por lo general pertenecen a las tareas primarias que debe realizar una organización. En este contexto, control significa tener el control del ambiente externo y tener la capacidad de atraer recursos y clientes. Innovación significa desarrollar las habilidades y capacidades de

una organización para que ésta pueda descubrir nuevos productos y procesos. También significa diseñar y crear nuevas estructuras y culturas organizacionales que mejoren la capacidad de una empresa para cambiar, adaptar y mejorar la manera en que funciona. Eficiencia significa desarrollar instalaciones de producción modernas al utilizar nuevas tecnologías de información que puedan producir y distribuir los productos de la empresa de manera oportuna y rentable. También significa introducir técnicas como los sistemas de información basados en Internet, administración de calidad total y sistemas de inventario justo a tiempo (para mejorar la productividad), según las publicaciones emitidas en sus varios estudios a la efectividad de las organizaciones, el autor Galambos (1988).

La capacidad de lograr un máximo de utilidades para la organización por medios económicos y técnicos o por medios políticos o como el grado en que aumentan todas las formas de recuperación energética de la organización, lo cual queda determinado por una combinación de la eficiencia de la organización como sistema y su éxito en obtener, en condiciones ventajosas, los insumos que necesite; una mirada un tanto más sistémico a manera de un todo, conjuntando varios medios para lograr a cabo diversas metas, según el célebre pensador de procesos operativos Katz (1966).

El trabajo de Trist y Bamforth (1951) sobre las consecuencias en el comportamiento humano derivado del cambio de tecnología en las áreas de trabajo, es considerado el pionero del enfoque socio-técnico de eficacia organizacional. Por lo tanto para el logro de la efectividad:

“Cada empresa debe buscar el equilibrio entre el logro de sus objetivos, su funcionamiento, la obtención de sus recursos y la satisfacción personal de sus constituyentes, siendo estos los cuatro criterios genéricos de la efectividad organizacional” (A. Kinicki 2003).

Con el fin de mejorar su efectividad, las empresas están modificando sus estructuras organizativas y sistemas de trabajo para dotar de mayor autonomía a sus trabajadores en la toma de decisiones y resolución de problemas que les afectan (Lawler, Mohnram y Ledford, 1995). Una de las formas de llevar esto a cabo

es la implantación de formas de trabajo colaborativo. En consecuencia, se comprende que las nuevas tendencias en cuanto a los estudios de la efectividad organizacional, proponen contener configuraciones operativas bien definidas, pero a su vez, flexibles y adaptativas a los ambientes tanto internos como externos tan volátiles que percuten el contexto empresarial inminentemente globalizado.

1.2.3. Ambiente Organizacional

Se entiende como ambiente organizacional, todo aquello que rodea a la organización, y de lo que puede recibir influencias y, a la vez, sobre lo que puede actuar. Esas influencias son múltiples y de diferentes características: inmediatas o no, tangibles o intangibles, particulares o generales, más o menos centrales para su equilibrio, etc. Peiró (2008) conceptualizó lo que a continuación, se refiere como:

“Conjunto de personas, grupos, organizaciones y elementos físicos o sociales con los que la organización intercambia inputs y outputs. Las organizaciones, en tanto que sistemas abiertos, necesitan recibir recursos del exterior y devolverlos convertidos en productos o servicios”.

La propuesta de Boonstra (1996) dice que, representa los múltiples elementos que constituyen el ambiente: materiales (recursos físicos, etc.), personales (consumidores, suministradores, etc.) o intangibles (leyes, cultura, etc.) Hecha esta salvedad, también se apoyan de esta tesis, más aun, incorporando otros elementos a la discusión de los ámbitos laborales, Jackson y Shuler (1995), identifican y agrupan estos elementos en siete categorías, es decir, siete dimensiones del ambiente: legales, sociales, políticos, económicos, del sector ocupacional, cultural y sindical.

El entorno que rodea a la organización: los pioneros en estos trabajos fueron Lawrence y Lorsh (1967, citados por Hodge, 2003). Este enfoque se centra tanto en el ambiente social de las organizaciones, como en el ambiente físico (clima, geografía, etc.). Para Hall (1996) el ambiente también incluye factores como las mezclas raciales y étnicas que, de alguna manera, condicionan los valores institucionales que rodean a la organización, e incidiendo directamente en las

fluctuaciones del comportamiento institucional, así como también, en su cultura de trabajo. Para Hall agregando otro pensamiento más: “los cambios en los valores se incorporan a la organización desde afuera”.

Así mismo, James L. Gibson en su publicación del 2012 en de su libro “Organizations” en la página 45, declara la siguiente observación:

“El ambiente también puede hacer referencia sobre lo competitivo del mercado: entre más competencia, existe un mayor control y coordinación estructural, y a menor competencia, existe mayor holgura organizacional; entre más dinámico el medio ambiente de una organización, más orgánica es su estructura; entre más complejo es el medio ambiente de una organización, más descentralizada necesita ser su estructura; entre más diversificados son los mercados de una organización, mayor es la propensión a dividirlos en unidades sustentadas en mercados, o en divisiones, dadas las favorables economías de escala”.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema, Alexis Goncalves (1997). Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins que define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. Los dos puntos de vista expuestos, no están equivocados ni se interponen uno contra otro, al contrario, enriquecen el sentido fundamental de la Teoría Organizacional, sustentándose en que, en las organizaciones existen muchos factores y ambientes que afectan a sus estructuras, ya sea viéndolas desde

un punto de vista del trabajador o del empleador. Este último, entendiendo todos estos elementos que se dispersan en los comportamientos de los empleados, se tiene que hacer de una amplia gama de opciones para buscar mantener en su planta laboral, a los individuos más competentes y capacitados, evitando la fuga de talento o el *head hunting*.

1.3. Retención de Personal

En el ámbito empresarial y organizacional, la rotación del personal es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados. Cada vez que un empleado se va de la empresa, por cualquier motivo pasan a aumentar el nivel de rotación del personal de la empresa. Existen dos tipos de rotación del personal: voluntaria e involuntaria. Cada una de ellas tiene diferentes causas.

En referencia a Retención de Personal: Arthur (1994) observó una relación significativa tanto en términos estadísticos como sustantivos entre la manera en que la organización administra su plantilla laboral y las mediciones tanto de productividad como de rotación, bajo esta línea Huselid (1995) en 968 compañías empleó un método estadístico más riguroso, observando un efecto estadísticamente significativo de las prácticas de trabajo de alto compromiso en la rotación del personal, ventas por empleado, utilidades por empleado, y valor de mercado de la compañía.

La rotación de personal voluntaria es cuando los empleados renuncian. Esto puede deberse a la búsqueda de otra posición en otra empresa, el conflicto con un supervisor o jefe, o una razón personal como dejar de trabajar y quedarse en casa con la familia. Involuntaria es, cuando un empleado es despedido en general debido a una reducción de staff por un cambio o reestructuración o debido a una medida disciplinaria o por bajo desempeño (Flores R, 2008).

Es ampliamente conocida la importancia que tiene retener al talento humano en una compañía, así como el enorme costo que genera la rotación de personal

para las organizaciones. Sin embargo, los costos humanos y financieros son normalmente presentados en términos macro (por ejemplo, “cada renuncia voluntaria cuesta \$x”i). Se le presta poca atención y tiempo al impacto directo que tiene la experiencia real de candidatos y empleados a la hora de tomar la decisión de unirse a una organización, y en última instancia, en el hecho de quedarse o irse. Si bien es cierto que valorar la experiencia de los empleados puede ayudar a las organizaciones a satisfacer las expectativas de su gente, este enfoque también ofrece otra ventaja esencial para los empleadores. Un compromiso consistente con la experiencia del usuario alinea a todo el mundo en una organización en torno a las expectativas y conductas enfocadas en la retención. Así, el resultado final es una filosofía corporativa basada en la retención de talento que se inculca en toda la organización y se considera en cada interacción, incluso en el diseño del espacio físico (ManpowerGroup, 2015).

La retención del personal es un desafío actual. Para muchos cargos calificados la oferta laboral superó a la demanda, provocando lo que se ha denominado la guerra por los talentos. El requerimiento de destrezas, capacidades o competencias del ‘saber hacer’ se convierte en uno de los activos empresariales más importantes: no solo se limita a cargos técnicos específicos sino a una necesidad organizacional conjunta, capaz de generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia (González, 2009).

Para comprender esta nueva característica de los departamentos de recursos humanos, se tiene que ver al empleado como un activo intelectual que puede transformar las condiciones de cualquier organización para bien o para mal, pero determinando una aportación estratégica organizacional. De tal manera, que la estructura organizativa muchas veces puede influir en el rendimiento de los empleados que la integran.

Es evidente que los deberes y las responsabilidades contenidos en los puestos influyen en gran medida en la productividad y retención de los empleados, así como en la satisfacción que obtienen al desempeñarlos (Bohlander, 2012).

Las organizaciones consideran que los empleados calificados constituyen la diferencia entre ganar y perder. Esta nueva concepción conduce al surgimiento de una novedosa relación de trabajo en el siglo XXI, cuando el tema de retener al 'personal clave' se convierte en el centro de atención de las organizaciones de alto rendimiento (Dibble, 2001). Entendiéndose esto, como la búsqueda por implementar y desarrollar centros de trabajo innovadores que capten la atención del talento especial para las necesidades que en dado momento la empresa esté requiriendo.

En cualquier organización, sobre todo aquellas que llegan a sobrevivir en un ambiente laboral plagado de despidos masivos y alta competitividad, es natural que las mismas organizaciones establezcan acciones estratégicas orientadas a la retención de sus mejores empleados en cualquiera de los campos de actividades económicas, sin olvidar que los empleados que conserven sus empleos, también se encontrarán en posición de demandar mejores ambientes laborales y demandar acuerdos para mejorar sus salarios (Barragán, 2009).

Por lo tanto, el lograr mantener a los asociados más capacitados del mercado laboral, puede funcionar como una ventaja competitiva, algo que hoy en día es requerido por cualquier administrador o gerente empresarial, respondiendo también a los marcos legales y de responsabilidad social que sean pertinentes.

En los últimos años se ha producido un cambio considerable en la dinámica de relaciones entre empleados y empresarios: los jóvenes profesionales de hoy en día esperan trabajar para muchas empresas a lo largo de su trayectoria profesional, y pretenden cumplir sus objetivos y crecer personalmente en cada fase. Este cambio contradice la necesidad de un nuevo modelo de retención de personal que empiece por la contratación y se extienda a la creación de un entorno laboral enriquecedor (Bonnie, 2017).

1.3.1. Satisfacción Laboral

Para Puchol (1994), viéndolo desde un enfoque más psico-social, enuncia como una de las causas que puede generar la rotación del personal en la

organización, es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Davis y Newstrom (2003), definen a la satisfacción laboral, como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

La satisfacción en el trabajo está relacionada con tres actitudes en los empleados:

Dedicación al trabajo.

Es el grado en que los empleados se sumergen en su trabajo, al invertir tiempo y energía en él, y lo consideran parte central de su vida. Contar con un trabajo que tiene un sentido y llevarlo a cabo satisfactoriamente son aspectos importantes de la imagen de sí mismos, lo cual ayuda a explicar el efecto reumático que la pérdida del trabajo tiene en las necesidades de autoestima.

Los empleados dedicados a su trabajo creen en la ética laboral, tienen necesidades de crecimiento altas y disfrutan de la participación en la toma de decisiones. En consecuencia, pocas veces llegan tarde o faltan, están dispuestos a trabajar largas jornadas e intentan lograr un rendimiento alto.

Compromiso organizacional.

Llamado también lealtad de los empleados. Es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea participar activamente en ella, es una disposición del empleado para permanecer en la compañía a futuro. Es frecuente que refleje su creencia en la misión y los objetivos de la empresa, su disposición a dedicar esfuerzos a lograrlo y su intención de continuar en ella. El compromiso suele ser mayor entre los empleados con mayor antigüedad, con éxito personal en la organización o que se desempeñan con un grupo de trabajadores comprometidos. Este tipo de empleado suele tener antecedentes satisfactorios de asistencia al trabajo, muestra apego a las políticas de la compañía y pocas veces cambia de

trabajo, en particular su base más amplia de conocimientos del puesto frecuentemente se traduce en clientes leales, que le compran más, le conectan con clientes en perspectiva que se convierten en nuevos clientes, e incluso pagan precios más altos.

Estado de ánimo en el trabajo.

Los sentimientos de los empleados acerca de su trabajo son muy dinámicos, ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minutos, estas actitudes se llaman estados de ánimo en el trabajo. Se pueden describir en un intervalo que va de negativas a positivas y de débiles a fuertes e intensas, los empleados tienen un estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo, es frecuente que muestre energía, actividad y entusiasmo. Esto demuestra que de manera predecible produce mejor atención en el servicio de clientes, menor ausentismo, mayor creatividad y cooperación interpersonal.

Según Robbins (1999) “la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento”. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Es evidente que los deberes y las responsabilidades contenidos en los puestos influyen en gran medida en la productividad y retención de los empleados, así como en la satisfacción que obtienen al desempeñarlos. La autora Márquez Pérez (2003) desarrolla un interesante estudio sobre la naturaleza de la insatisfacción laboral. Señala que la mayor parte de los estudios sobre comportamiento organizacional se han interesado en tres actitudes de acuerdo a lo señalado por Robbins:

- 1) Compromiso con el trabajo; 2) insatisfacción laboral y 3) compromiso organizacional. Precisa que la satisfacción laboral puede ser concebida como la “actitud general de un individuo hacia su empleo”.

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia operativa, puede expresarse, además, a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero-empresa, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren, así lo emiten Strauss y Sayles (1968), grandes sociólogos economistas, que dieron valiosas aportaciones a las ciencias de la administración, con su teoría Z. La insatisfacción laboral puede definirse como el grado de malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. Generalmente son ciertos factores de la organización del trabajo o psico-sociales los que favorecen su aparición, aunque las características individuales tienen grandes influencias, porque no todos los trabajadores reaccionan de la misma manera (D'Elia, 1988).

De manera semejante, y de acuerdo con las investigaciones de Pérez D. T. (2005), podemos definir la insatisfacción laboral como una “respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo”. Esta respuesta negativa o rechazo dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada persona y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso depresivo al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente.

1.3.2. Sistema de Compensaciones

Según Flores, R. (2008), dentro de los postulados que publico para *Harvard Bussines School Journal*, otra de las razones más recurrentes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en estas organizaciones en los últimos años, es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios, cuando esta relación no se corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral, según sea posible aunque en este país existe un sistema de tarifas que establecen, que trabajos iguales reciben retribuciones iguales, esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios

adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajos, sean más ventajosos y atractivos que otros, de ahí el éxodo que se ha producido en la última década hacia los llamados sectores emergentes en la economía como lo es el turismo.

Como lo menciona Juárez (2000) el término compensación se utiliza para “designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo” como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituye el sueldo, los incentivos cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que este se realiza.

Enunciado en lo anterior, para un prestador de capacidad laboral, la retribución significa lo que espera recibir a cambio de emplearse en la tarea que se le designe, puede ser en efectivo, o como algunos casos especiales a manera de mercancías en especie o distintivos socioemocionales, a partir de que el estímulo mencionado, sea percibido como un status dentro o fuera de la organización.

Otro motivo que aducen los trabajadores, es que consideran que el sistema de pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos (Cuesta, 1990). Esto anterior se traduce en el contenido del trabajo, una perspectiva que genera ciertos aspectos emocionales en un trabajador, para encontrar desafíos en sus jornadas laborales, por eso, para Chiavenato (2010), “el objetivo de la remuneración es ser el premio equitativo tanto para la organización, como para el empleado”. Por otro lado, también hay muchos empleados que han tenido que reducir sus expectativas profesionales y acogerse a un puesto de trabajo por debajo de su formación.

Asumiendo que la retribución constituye un elemento de elevada carga emotiva y un medio muy eficaz para controlar e incentivar a los empleados (Igalens

y Roussel, 1999), el sistema de recompensas de una empresa debe diseñarse con el objetivo de fomentar conductas en los empleados que aseguren el éxito de las estrategias de recursos humanos (Hsieh y Chen, 2011) y la capacidad de adecuarse a las distintas situaciones a las que se enfrenta la organización.

Igualmente, otros orígenes de malestar son la baja remuneración y la imposibilidad de crecer profesionalmente en la empresa. Unido a este estancamiento profesional está también la falta de reconocimiento, que en muchos casos provoca que el trabajador no sienta que su trabajo es valorado y por tanto reduce su rendimiento. De acuerdo con Gary Dessler (2011), el puntualiza de manera muy acertada e innovadora, su axioma que hasta el día de hoy es aclamado por todos los administradores de recursos humanos en todo el mundo, y que se describe de la siguiente manera:

“Un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva. Cuando sea adecuado y aconsejable, los incentivos deben cumplir una función importante. La compensación insuficiente quizá ocasione una alta tasa de rotación de personal. Si la compensación es demasiado alta puede perder su capacidad de competir en el mercado”.

Aplicando metodologías de gestión organizacional o de comportamiento en las empresas, el factor de pertenencia así como el de la satisfacción laboral, pueden llegar a considerarse puntos clave a la hora de determinar el grado con el cual una recompensa en el trabajo, se considere alineada a las necesidades comerciales/operativas/administrativas/financieras tanto del patrón como el de sus empleados.

La compensación incluye todas las formas de pago y recompensas que los empleados reciben por el desempeño de sus puestos. La compensación directa engloba sueldos y salarios, incentivos, bonos y comisiones de los empleados. La compensación indirecta incluye las muchas prestaciones ofrecidas por las

empresas, y la compensación no financiera incluye los programas de reconocimiento de los empleados, los puestos gratificantes, el apoyo de la organización, el ambiente laboral y los horarios flexibles para acomodar las necesidades personales (Bohlander, 2012).

Dicho de otra forma, el pago de servicios prestados en una organización con enfoque hacia la gestión del talento humano, debe mantener una administración de nóminas y prestaciones en completa actualización y monitoreo con respecto a las fluctuaciones del mercado laboral, para mantenerse vigente y competitivo.

Un buen sistema de compensaciones es aquel que permite atraer a buenos candidatos cuando hay procesos de selección de personal, pero también permite retener al personal bueno que se tiene. Para tener un buen sistema de compensaciones se debe cuidar la equidad, eso significa a igual esfuerzo, igual retribución. Para evaluar la equidad se debe comparar lo que ganan los trabajadores comparando su esfuerzo y lo que reciben con otros trabajadores que realizan la misma labor al interior de la organización y también en otras organizaciones, en la medida que el sistema de compensaciones respete el principio de equidad, no habrá problemas (Didonet, 2010).

En definitiva, las retribuciones que se destinen a los trabajadores, deben de ser estudiadas minuciosamente, para poder funcionar no solo como una prestación obligada dentro de un marco legal ante el mercado laboral, sino como un factor clave que logre convocar y retener al talento humano, más destacado, competitivo, capacitado, así como responsable y ético, para que represente la filosofía frente al público en general, o cierre las negociaciones claves en nombre de la empresa que represente, en momentos, donde un propietario o fundador de una compañía no pueda estar siempre. Por eso, el saber identificar al personal idóneo para seleccionarlo en sus filas operativas, es un campo de estudio vital en la gestión del capital humano.

Hay varios debates al respecto sobre la Selección de Personal, pero la premisa fundamental de este tema, está relacionado estrechamente, con la Teoría

Organizacional, al igual que con los conceptos básicos de la Administración de Recursos Humanos. Esta proposición se apoya en que los empleadores deben solicitar e invitar a trabajar en las organizaciones, a los prospectos que encajen con el perfil de puesto que ya se tiene definido; esto en México puede ser complejo de llevar a cabo, pero recientemente hay muchos emprendedores que han logrado posicionarse rápidamente en el mercado, por tomar en cuenta estas conjeturas administrativas, y han sido casos de éxito distinguidos. Para comprender mejor esto mencionado, se analizarán una serie de aportaciones en cuanto a selección de personal correspondiente.

1.3.3. Selección de Personal

Una mala actuación en el procedimiento de selección de candidatos puede repercutir de manera negativa en la empresa además de suponer una gran pérdida financiera debido a que el coste total en la rotación de un empleado es normalmente igual a su salario anual, conforme a los estudios realizados en varias empresas de Latinoamérica, por parte de Flores y su equipo de consultoría en 2008. De esta manera, “una alta rotación de trabajadores combinado con problemas en los procedimientos de selección puede producir que los empleados que se queden tengan una sobre-carga de trabajo además una gran acumulación de presión”. Por ello, se considera fundamental que una empresa realice de manera correcta sus procedimientos de selección de personal nuevo ya que los efectos negativos que conlleva son muy variados.

Entre los puntos más importantes que deben tener en cuenta los departamentos de recursos humanos destacan la necesidad de establecer los factores de éxito para un puesto antes de realizar una entrevista entendiendo por factores de éxito los comportamientos necesarios para realizar un buen trabajo. A menudo los empleadores están inseguros sobre lo adecuado de los procedimientos específicos de selección, sobre todo en aquellos relacionados con la evaluación y selección. Para remediar este asunto en 1978 la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo, junto con otras tres agencias gubernamentales, adoptaron los actuales Lineamientos unificados para procedimientos de selección de personal.

La forma en que se seleccione y capacite a los empleados, afectará la seguridad con que éstos realizan sus tareas. El desempeño de un empleado y, por lo tanto, su evaluación no sólo dependen de la motivación del individuo, sino de la forma en que haya identificado las responsabilidades del puesto, así como de que haya seleccionado y capacitado al empleado. Según De Ansorena (2005):

“Selección de personal es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional”.

Chiavenato, I. (2010) plantea que la selección busca entre diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita; y el proceso de selección, por lo tanto pretende mantener o aumentar la eficiencia o el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. La selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, con el fin de añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo, Gómez Mejía L. y otros (2008) refuerzan, que es el proceso por el que se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto. La contratación es ya una consecuencia de varios procesos previos que argumenten la necesidad de una vacante en algún puesto de trabajo, pero no debe ser anticipada a la selección de personal, esto con el fin de no perder control o dirección en los planes de recursos humanos.

El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo; y a continuación valorar a cada candidato en función de esas características. Según Zayas Agüero (2010), asevera en un enunciado que es llevado a la práctica por muchas empresas que basan sus estrategias competitivas en el manejo de personal:

“Seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo. El problema ético no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección, ahí estriba el comportamiento ético del proceso, en las políticas, en los objetivos, en el proceder de las personas; esto enfatiza la necesidad de contar con principios que guíen el proceso de selección personal”.

Consecuentemente, las teorías sobre el Capital Humano, y el Diseño Organizacional se ven alteradas de una manera muy particular cuando nos adentramos a estudiar estos fenómenos en una empresa familiar. Para distinguir todas estas fluctuaciones es importante referirse a la literatura que ha investigado a este tipo de empresas, y a las PYMES en México, debido a que sus comportamientos organizacionales y gestiones directivas pocas veces se relacionan a como se desenvuelven en un entorno empresarial sin parentesco consanguíneo.

1.4. PyME Familiar

Un aspecto que no se puede dejar fuera de este trabajo de investigación, es el de la clasificación empresarial que contiene esta organización. Por el giro y su número de empleados esta se define como una pequeña empresa familiar, esto último por tener a dos o más integrantes de la familia dentro de la empresa a nivel gerencial o directiva (Aldrich, 2003). Durante los últimos años ha surgido el interés por estudiar a las empresas familiares, debido a que presentan atributos particulares que se considera les proveen ciertas ventajas competitivas, al estar más orientadas al consumidor, más enfocadas a la calidad y más activas dentro de las comunidades (Ibrahim, Angelidis y Parsa, 2008).

De acuerdo con Chrisman, Chua y Sharma (2005), los negocios familiares son únicos, como consecuencia del involucramiento de los miembros de la familia en la

propiedad, la gestión y la potencial transferencia generacional. Se considera que cada cierto tiempo (30-35 años) se produce un relevo generacional en este tipo de empresas, que permite diferenciar la generación en la que se encuentra. Se estima que el 30% de las empresas familiares sobrevive a la segunda generación y únicamente el 13% a la tercera (Ward, 1994). Esto anteriormente expuesto, puede aportar bastante para entender lo que de una u otra forma ha estado desarrollándose en la organización sujeta a este estudio.

Así mismo, se destacan por buscar tener siempre unas particularidades de interés que están enfocadas a la propiedad, el control, y la gestión dentro de sus organizaciones (Maseda, Iturralde y Arosa, 2009) así como la voluntad de estabilidad y perdurabilidad ante adversidades económicas. Un aspecto relevante es que el nombre de la familia que suele acompañar a la denominación de estas empresas determina un compromiso personal (Bigné, 1999). De esta forma, es notable que su tenacidad, así como su compromiso comercial haya logrado mantener a Librería Universitaria en la actividad de sus operaciones; pero a partir de varios estudios que comprenden el análisis de las empresas familiares en México, se clarifica parte de las áreas de oportunidad que hasta la fecha no ha podido remediar esta.

1.4.1. Características

Un impedimento para poder ejercer técnicas de gestión realmente eficientes es que muchas veces quienes emprenden la misión de estos negocios, para con sus familiares, se enfocan en solamente poder generar un sustento para su familia, y muchas veces no por querer innovar en los ámbitos administrativos, provocando que la mayoría de estas empresas desaparezcan en menos de 5 años de haber sido fundadas. Se suele considerar que las empresas familiares de tamaño pequeño no están profesionalizadas, siendo una de las causas de su desaparición. Así mismo, se estima que un número considerable de empresas llega a desaparecer por causas estructurales, además de que este tipo de empresas se caracteriza por una estructura organizacional confusa (Rodríguez Fornós, 2008), por lo tanto, dentro de los criterios de análisis para este caso de estudio, es preponderante no dejar de lado estos rasgos organizacionales.

Si se busca comprender la razón por la cual varias empresas pequeñas alcanzan a obtener el éxito permanente, en varios casos está vinculado con sus formas para administrar al personal (Carrasco y Rubio, 2007), sin embargo, en muchos casos, los directivos de este tipo de empresas familiares carecen de conocimientos técnicos y formalizados, siendo la intuición la guía principal para aplicar las prácticas de recursos humanos (Wittke, Astegui, González, Leopoldo, Martucci, Montero, Pérez y Osta, 2004), ambiente que para los pequeños empresarios son lugares menos propicios para brindar atención a la implementación de técnicas para la gestión del talento humano, como herramienta de control y motivación para los trabajadores (Mendoza y Hernández, 2008), que permitan su retención y la reducción de las tasas de rotación.

En general, las prácticas de recursos humanos utilizadas en las empresas familiares, no cambian de las que se aplican en empresas de otro tipo, aunque Rodríguez Fornós (2008) señala que no suelen llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección cuando se ven en la necesidad de elegir un directivo que no sea miembro de la familia, derivado del miedo a perder el control de la empresa. Por otra parte, se ha demostrado que las PYMES familiares competitivas, desarrollan procesos de contratación formalizados y rigurosos y tienen presente la cultura organizacional como factor relevante a la hora de elegir a un nuevo candidato (Carrasco y Rubio, 2007).

Específicamente en lo que se refiere a la formación, las empresas familiares suelen dar un tratamiento diferente a los miembros familiares, así como las políticas de evaluación del rendimiento se basan más en una relación informal y de confianza con los trabajadores (Rodríguez Fornós, 2008). Esto debido a que los lazos interpersonales entre familiares no permiten que las decisiones se tomen de manera imparcial, y el factor familiar prevalece dándoles un sentido de relegación a candidatos que cumplan con mejores perfiles en los respectivos puestos.

1.4.2. Empresa Familiar en México

El núcleo social fundamental en México sin lugar a dudas es la familia, por ser la que inculca y fomenta la cultura, esta a su vez, tiene los roles, la relación de poder,

formación, mando y enseñanzas que se transmiten a la organización por medio de los integrantes de la familia que intervienen en su dirección y operación. En el pasado cuando se estudiaba a la empresa familiar se etiquetaba a esta como disfuncional; a esta teoría se le conoció como la aproximación racional con base a Calder (1961) y Donnelley (1964), en la cual se creía que la presencia de familiares en las empresas era algo reprobable, debido a que se creaban conductas irracionales cuando se mezclaban las decisiones de la empresa con los aspectos familiares (Guibert, 2006).

Los académicos brindaban particular atención a la disfunción de la empresa causada por los problemas familiares. Se suponía que estas situaciones se generaban debido a los sentimientos posesivos del padre como fundador de la empresa. En el grado en que el hijo participaba más en la organización, el padre buscaba mantener el control del negocio que él había construido. La hostilidad sube y afecta a la empresa y a la familia, estos conflictos también se generan entre el hermano mayor o los hermanos más pequeños. El autor de esta teoría mostró una descripción acerca de la manera en que la familia puede dificultar el manejo racional de la empresa. En ella se indica la resistencia a recibir consultoría por personas fuera de ese entorno, la ayuda de miembros políticos o alejados de la familia, los críticos de esta teoría se inclinan más a observar la conducta influenciada en la interacción familia-empresa como estilos fundamentados en valores que agregan más fondo y carácter a la empresa familiar (Mendoza, 2010).

Hollander y Elman (1988) fueron los principales críticos a esta teoría, ellos argumentaban en que solo mostraban el lado negativo de la presencia familiar en las empresas y que ignoraban los beneficios positivos de la integración al negocio. Ellos veían que si se observaba desde una perspectiva sistemática se pueden encontrar una gran variedad de sistemas que se podían reflexionar, como ejemplo tenemos al sistema de familia y empresa que se deben mezclar el objetivo principal de la empresa (generar dinero) y el objetivo principal de la familia (cuidar y desarrollar personas) y esto genera que la influencia de una se fusione con la otra (Bastar, 2006).

1.4.3. Características de la Empresa Familiar en México

La planeación estratégica entre las distintas de empresas familiares es la forma en que la estrategia es proporcionada e implementada, donde la propiedad de la familia y el control sobre las empresas familiares, tienden a desarrollar tratos dirigidos a un plazo largo, esto esta derivado de la intención de prolongación y duración que presentan los fundadores de la organización familiar, el lado negativo de esto se centra en la actitud frente al riesgo, ya que la mayoría de las empresas familiares son muy conservadoras y cuidadosas por lo que hacen lo posible por evitar un riesgo, sin importar que estos riesgos traigan beneficios a largo plazo, por lo tanto utilizan un método más tradicional y seguro.

En el diseño organizativo las pequeñas y medianas empresas familiares usan algo muy simple y a la vez complicado debido a que estas organizaciones no están bien capacitadas o preparadas, siendo esto una de sus mayores debilidades debido a que esta estructura organizacional hace que la empresa no sobreviva a la competencia y por lo tanto sea una de las causas por la que estas empresas fracasan. El éxito de las pequeñas y medianas empresas esta primordialmente influenciada por las prácticas de los recursos humanos, a pesar de esto, en muchas situaciones los directivos de estas organizaciones tienen escasos conocimientos técnicos formalizados en esta rama, por lo que utilizan la intuición como principal herramienta para poder obtener al personal que se requiera en la empresa, los directores tienen poco interés a la utilización de las prácticas de recursos humanos como medio de control y motivación de los empleados, ocasionando que su permanencia sea por poco tiempo y aumente la tasa de rotación de empleados (Bastar, 2006). Esta clase de empresas en la mayoría de los casos no llevan a cabo los procesos de reclutamiento de directivos que sean ajenos de la familia debido al temor de perder el control de la organización, sin embargo hay una excepción en la regla ya que en las pequeñas y medianas empresas familiares competitivas se desarrollan procesos de contratación más rigurosos y formalizados también estas empresas tienen a la cultura organizacional como factor relevante a la hora de elegir a un nuevo candidato.

En el ramo de la innovación las empresas familiares tienden a involucrarse en las prácticas ambientales y también tienen una mayor responsabilidad social que empresas de mayor tamaño, sin embargo la mayoría de los gerentes no se

comprometen a la innovación radical debido a que estas empresas tienden mucho a evitar el riesgo porque esto afecta a toda la familia que está involucrada.

El desempeño es un factor importante que deben de tomar con una gran seriedad las empresas familiares, ya que esto influye directamente en la capacidad de competir y generar utilidades a largo plazo. En esta rama se difiere la capacidad de las empresas, algunos investigadores afirman que las empresas familiares tienen un mayor crecimiento en las ventas, hay otros que establecen que las empresas familiares obtienen un mejor desempeño económico.

Actualmente, en México la noción de la empresa familiar carece aún de consenso a pesar de la preferencia de los investigadores por retomar el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982) donde condicionan su existencia a la interconexión de tres subsistemas: la propiedad, la familia y la empresa. Croutsche y Ganidis (2008) mencionan, con justa razón, que su concepción puede ser tan diversa como autores traten de ella; reconocen que esta heterogeneidad se relaciona principalmente con la dificultad para fijar los límites de sus fronteras relacionadas con el lazo familiar, el nivel de control y el tiempo de posesión de la empresa. En este mismo sentido, Chua y Sharma (1999) suponen insuficiente definir a una empresa familiar por sus componentes y reconocen que su diferencia es comportamental; así, la visión de la empresa, la unión de intenciones de sus miembros para lograr esa visión y el comportamiento encaminado a prolongar su posesión a través de distintas generaciones de una misma familia explican más detalladamente sus características distintivas en relación con las empresas no familiares.

Ambas teorías tiene algo de cierto *Calder y Donnelley* ya que en la actualidad se puede observar como uno de los problemas que presentan las empresas familiares es la disfuncionalidad que presentan en la selección de su personal debido a la situación a la que se puede enfrentar el líder de la empresa ante la contratación de un miembro de su familia que no esté capacitado para el puesto, ante un persona externa a ella que claramente cumple con el perfil de la vacante.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA

Este capítulo tiene como objetivo establecer el sustento metodológico implementado en la realización de la investigación, con la finalidad de lograr los objetivos generales y específicos planteados para el trabajo de estudio.

Dentro de la primera etapa de búsqueda se inició con una revisión bibliográfica y de fuentes digitales que permitirían identificar las teorías que servirían para el sustento del estudio, al finalizar este paso se logró determinar que el objeto de estudio de esta investigación había sido poco trabajado desde un enfoque del impacto que origina en la localidad razón por la cual se prosiguió a definir el tipo de investigación a utilizar, a fin de poder desarrollar este trabajo.

2.1. Tipo de estudio de la investigación.

En primera instancia se definió el paradigma dentro del cual se fundamenta este caso de estudio, el cual corresponde a la escuela *Positivista* y también *Realista* conforme a dimensiones inductivas/objetivas con mensurabilidad práctica (Perry, 1998). Así como el tipo de investigación a utilizar sería no experimental debido a que este tipo de estudios se llevan a cabo sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para después analizarlos (Hernández, 2009). Adicionalmente este tipo de estudios observan escenarios ya existentes, por lo que las variables ocurren y no es posible que sean alteradas pues no se tiene control, ni se puede influir sobre las mismas debido a que ya sucedieron de igual manera como sus efectos.

Dentro de la clasificación de los tipos de diseño no experimental se decidió abordar el enfoque de temporalidad transversal debido a que este tipo de investigaciones se orientan a la recolección de datos en un solo momento en un tiempo único; de igual manera se determinó que el alcance de la presente investigación sería de tipo exploratorio y descriptivo. Exploratorio debido a que no se encontró suficiente información sobre la retención de personal desarrollados desde el enfoque de la gestión de capital humano en las PYMES familiares dentro del

sector de servicios en Mexicali y para lograr relacionar de manera intrínseca la literatura contenida en el marco teórico con el objeto de estudio (Martínez, 2006).

Confirmando esto Hernández et. al. (2009) mencionan lo siguiente “el propósito de estos estudios es iniciar a conocer una variable o un conjunto de variables y son realizados cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir cuando la revisión bibliográfica reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas”.

Asimismo, se decidió adoptar un enfoque descriptivo debido a que se detectaron variables sobre las cuales fundamentar la investigación (Hernández, 2009). Según Dankhe (1989) “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis científico”. Es decir, miden evalúan o recolectan datos sobre diversas variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Al implementar este tipo de estudio en la investigación se busca mostrar diversos ángulos del problema planteado, para así poder definir con mayor cercanía las variables involucradas.

2.2. Método para recolección de información.

A fin de poder encontrar respuesta al problema y objetivos planteados al inicio de la investigación, se consultaron fuentes primarias con el propósito de poder recabar el mayor conocimiento del tema de estudio, para luego elaborar el instrumento de medición para finalmente poder aplicarlo al sujeto de estudio.

Como primera etapa del proceso de investigación, se empezó con la recolección de la información a través de fuentes, dentro de las que podemos destacar las siguientes: revisión de bibliografía, la cual consto de la revisión de material impreso, así como artículos electrónicos, revistas, ponencias y congresos de organismos educativos, en los cuales se hacen referencia a temáticas y estadísticas referentes a

capital humano, diseño organizacional, retención de personal, PYMES familiares tanto en el ámbito internacional, nacional y regional.

La detección de la información bibliográfica permitió consolidar la factibilidad del problema planteado para este trabajo, y de la misma forma sirvió de apoyo para construir la justificación y objetivos del documento, llevando finalmente a elaborar el diseño del marco teórico y referencial presentado en el capítulo anterior.

Posteriormente se prosiguió con la elaboración de un cuestionario de trabajo que tendría un enfoque de aplicación a los empleados del área de mostrador de la empresa en cuestión, este se integró por nueve categorías principales, las cuales abordaron las siguientes temáticas: gestión del capital humano, administración del conocimiento, capital humano visto como ventaja competitiva, estructura organizacional, efectividad organizacional, ambiente organizacional, retención del personal desde la perspectiva del sistema de compensaciones, satisfacción y selección del personal.

El objetivo principal en la aplicación del cuestionario consistió en recolectar la información a través de ítems, mismos que son proposiciones abiertas ya que por medio de estos se busca presentar opciones o categorías de respuesta los cuales se encuentran delimitados empleando la escala de Likert. También dentro del instrumento se incluyeron algunas preguntas cerradas de sondeo con el objetivo de conocer e identificar más a detalle la opinión y pensamientos relacionados a la problemática por parte de los involucrados.

Partiendo de la construcción del marco lógico se inició por enunciar el tema principal “Diseño organizacional y su impacto en la retención del capital humano en la PYME familiar: Librería Universitaria”, separándolo en sus tres principales variables: capital humano, diseño organizacional y retención del personal, para luego operacionalizar estas variables en sus correspondientes dimensiones, de las cuales se generaron y desarrollaron los indicadores que guiaron la medición del objeto de estudio, dando como resultado treinta reactivos que permitieron caracterizar los fenómenos y problemáticas presentes en el sujeto de estudio.

2.3. Muestra.

De acuerdo con Hernández et. al. (2009) dentro del proceso de investigación cuando se habla de muestra se refiere a un subgrupo de la población de interés; la cual para esta investigación serán los empleados de piso de Librería Universitaria. Para la recolección de información se empleó un muestreo no probabilístico (deliberado), esto debido a que se eligen aquellos elementos que se consideran típicos de la población, basándose en la antigüedad en el puesto.

Para el punto específico de la presente investigación la población sujeto de estudio comprendió un total de veinticinco empleados, siendo la antigüedad mayor de seis meses el rasgo común y característico entre los elementos; por consiguiente este atributo fue lo que determinó el tamaño de la muestra a la que se aplicaría el cuestionario desarrollado, definiéndose en un total de quince empleados de piso que cuentan con seis meses laborando en la empresa analizada.

2.4. Procedimiento.

Una vez identificados los quince elementos se continuó con el estudio exploratorio de tipo cualitativo, el cual inició al contactar directamente a dichos trabajadores con el propósito de explicarles la intención y objetivo de la investigación, y a la vez solicitar una cita con ellos para mostrar la estructura que compone los instrumentos a aplicar en la empresa, su mecánica de llenado y sobre todo enfatizar la importancia de contestar con la mayor honestidad y veracidad posible.

Durante esta etapa el propósito principal radicó en explorar la percepción de los actores intervinientes en la dinámica de los efectos que tiene el diseño organizacional sobre las intenciones de permanecer en esa empresa por parte de los trabajadores: en cuanto al enfoque de gestión de capital humano se buscó identificar que entorno laboral propicia la empresa a fin de lograr el compromiso y arraigo laboral de sus empleados, esto a través de preguntas de oportunidades de capacitación y desarrollo, satisfacción laboral, compensaciones, políticas internas y evaluación del desempeño, dentro de otros temas identificados como de interés en esta investigación. Por otra parte con las preguntas cerradas que integran la primera sección del instrumento, se buscó principalmente caracterizar la estructura

organizacional con la que cuenta esta organización para determinar su formalidad y estabilidad.

Una vez obtenidas las respuestas de los diez elementos que participaron en la investigación, se elaboró una clasificación para la codificación por categorías de análisis, dependiendo de la información que se recolectó, permitiendo de esta forma la elaboración de una base de datos para la concentración y análisis de la información.

En lo que respecta a la intervención en esta investigación, se toma como no experimental, porque se estudiarán estos comportamientos en la empresa actual, y el tipo de investigación que se aplicará para estudiar las variables será mixto (cualitativo-cuantitativo), lo recomendable en estudios económico-administrativos que puedan esclarecer comportamientos organizacionales, para hacer una jerarquía de la información desde nominal, que nos logre definir presencia o ausencia de variables, de igual manera, poder identificar aspectos y atributos en la forma en cómo se manifiestan estos fenómenos para posteriormente ordenarlos por su relevancia.

Pregunta de investigación	Objetivo	Hipótesis	Variable	Indicador	Metodología
¿De qué manera repercute el Diseño Organizacional en la Retención del Capital Humano, de Librería Universitaria?	Determinar de qué manera repercute el diseño organizacional de LU en los factores que condicionan la permanencia y retención del capital humano; analizando primeramente qué estructura tiene esta empresa, para poder indagar que este fenómeno incide realmente en la antigüedad de sus asociados, como herramienta administrativa.	El Diseño Organizacional de Librería Universitaria determina su Retención del Capital Humano.	Retención. Capital Humano. Diseño Organizacional.	Gestión del talento. Administración del conocimiento. Ventaja Competitiva. Teoría organizacional. Efectividad organizativa. Entorno institucional. Satisfacción laboral. Compensación flexible. Selección incorrecta.	Mixta.

Gráfico 01. Matriz de Congruencia

Instrumento

En cuanto al instrumento de medición de datos para este estudio, aún no se tiene revisado el avance perteneciente a los módulos de los indicadores, pero se contempla tenerlo aprobado antes de terminar este cuatrimestre actual.

Este consta de manera preliminar de tres partes, la primera para capturar datos socio-laborales, después un cuestionario de tres preguntas cerradas para poder identificar el nivel de conocimiento de términos administrativos y de recursos humanos que tiene el participante, y por último, una encuesta compuesta de 25 reactivos propositivos en una escala de **Likert**, basándose en el marco conceptual de las tres categorías que enmarcan esta investigación, repartidas de la siguiente manera:

Subsistema	Numero de reactivos	Descripción
Modulo referente a rotación de personal	9	Incluye la entrada de capital humano dentro de la organización, como el reclutamiento y selección, capacitación, etc.
Modulo referente a teoría y diseño organizacional	8	Aquí incluye los procesos relacionados con la estructuración de la empresa, designación de funciones, evaluaciones de puesto, y valores institucionales.
Modulo referente a conceptos y términos de capital humano	8	Las que comprenden la teoría de capitales en las organizaciones, y comprende de la administración del conocimiento así como ventaja competitiva.

Gráfico 02. Inventario de ítems

Validación y operacionalización

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Conocimientos y habilidades apreciados	10	1	4	2.20	1.229	1.511
Creatividad e innovacion importante	10	1	4	2.20	1.135	1.289
Mi trabajo me estimula para desarrollo	10	1	5	2.50	1.509	2.278
Políticas internas publicadas	10	1	5	3.30	1.494	2.233
Desempeno ayuda mi estabilidad	10	1	4	1.90	1.101	1.211
Futuro para mi dentro	10	3	5	3.60	.966	.933
Salario adecuado en funcion labores	10	2	5	2.80	1.135	1.289
Contratado explicaron tareas	10	1	3	1.80	.919	.844
Ejecutar labores formacion y capacitacion	10	1	5	2.10	1.370	1.878
Informacion para labores es clara	10	1	3	1.90	.994	.989
Conozco mision vision y objetivos	10	1	5	3.50	1.509	2.278
Existe apoyo de mis companeros de trabajo	10	1	2	1.40	.516	.267
Difusion de politicas es amplia	10	1	5	2.30	1.418	2.011
Si quisiera otro trabajo buscara primero dentro	10	1	5	2.60	1.265	1.600
Mi trabajo me estimula para desarrollo	10	1	4	2.20	1.033	1.067
Conozco impacto de mi trabajo	10	1	4	2.00	.816	.667
Comprometido con mi trabajo	10	1	3	1.60	.699	.489
Importante que nos comuniquemos labores	10	1	4	1.90	1.197	1.433
Informa calidad de mi desempeno	10	1	5	4.10	1.370	1.878
Jefe directo me explica y orienta	10	1	3	1.80	.789	.622
Dispuesto a enfrentar retos	10	1	3	1.90	.994	.989
Problemas que experimento son comprendidos	10	1	5	2.50	1.269	1.611
Personal abierto al cambio	10	1	4	2.40	1.075	1.156
Seguridad e integridad importantes para organizacion	10	1	4	2.00	1.054	1.111
Recibo informacion sobre resultados	10	1	5	2.90	1.729	2.989
Suma	10	36.00	87.00	59.4000	16.68799	278.489
Valid N (listwise)	10					

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.748	26

Gráfico 03. Razón de validez

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS Y RESULTADOS

Este capítulo tiene como objetivo informar los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento, el cual es presentado en dos partes; en la primera se despliega un cuestionario conformado por cinco preguntas cerradas enfocadas a identificar los rasgos que corresponden al diseño de la estructura organizacional. En la siguiente parte, se abordarán los resultados pertenecientes al rubro de resultados obtenidos de las respuestas proporcionadas por los empleados de piso de la Organización que es sujeto de este estudio, la cual está conglomerada en tres categorías: Capital Humano, Diseño Organizacional y la variable Retención del personal.

Es importante mencionar que si bien, el número de la muestra arrojó que debía abordarse a 15 empleados de piso, al estar en campo se presentó como limitante la situación que varios empleados habían renunciado en el transcurso de esta investigación, por lo cual los resultados no podrán ser totalmente concluyentes, dando como resultado que la interpretación de estos datos se desarrollara con tan solo 10 instrumentos aplicados y contestados. Bajo esta premisa enseguida se enuncian los resultados obtenidos en cada uno de los apartados comprendidos de dicho cuestionario.

3.1. Información general.

Este apartado del cuestionario busca como objetivo principal el obtener un panorama general de cada uno de los empleados entrevistados: al ver el cuadro 1, se puede apreciar que todos cuentan ya con su mayoría de edad, en cuanto a la antigüedad, en el cuadro 2 se observa que la mayoría de los trabajadores no cuentan con más de un año en la empresa, quedando solo el 20% de los mismos con más de tres años laborando en esa organización.

Edad del entrevistado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 19	3	30.0	30.0	30.0
20	2	20.0	20.0	50.0
21	3	30.0	30.0	80.0
22	1	10.0	10.0	90.0
26	1	10.0	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 1. Edad de los encuestados.

Años laborando del entrevistado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid .02	1	10.0	10.0	10.0
.12	1	10.0	10.0	20.0
.18	1	10.0	10.0	30.0
.25	2	20.0	20.0	50.0
.34	1	10.0	10.0	60.0
.43	1	10.0	10.0	70.0
.59	1	10.0	10.0	80.0
3.00	1	10.0	10.0	90.0
4.00	1	10.0	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 2. Antigüedad de los encuestados.

Por otro lado el 50% de los empleados tienen entre 19 y 21 años de edad, siendo también el 20% en antigüedad los que cuentan con 3 meses ya laborando, sin embargo no se logró identificar alguna otra relación de relevancia en cuanto a la edad y antigüedad de los empleados.

3.2. Administración del Capital Humano.

En este segmento se busca principalmente ubicar los indicadores que determinen la gestión del recurso humano a fin de identificar si existe un rasgo significativo entre estas percepciones recogidas en la encuesta para posteriormente analizar si esto puede llegar a ser una causal en el comportamiento de la retención del capital humano de la empresa sujeto de estudio. En los cuadros 3, 4 y 5 se enlistan los ítems correspondientes a detectar los atributos de reconocimiento de los empleados, capacitación y el grado de lealtad con el que los empleados se perciben dentro de la organización, respectivamente.

En el cuadro 3 se puede contemplar que un 40% de los empleados encuestados perciben que de manera constante sus conocimientos y habilidades son apreciados por parte de la organización, por otro lado, solo el 40% de los entrevistados consideran que recibieron una capacitación y formación para ejecutar las labores para las cuales fueron contratados. En el cuadro 5, se puede advertir que el 50% se siente comprometido con su trabajo.

Conocimientos y habilidades apreciados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	4	40.0	40.0	40.0
	Casi siempre	2	20.0	20.0	60.0
	Alguna veces	2	20.0	20.0	80.0
	Casi nunca	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 3.

Ejecutar labores formacion y capacitacion

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	4	40.0	40.0	40.0
	Casi siempre	4	40.0	40.0	80.0
	Casi nunca	1	10.0	10.0	90.0
	Nunca	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 4.

Comprometido con mi trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	5	50.0	50.0	50.0
	Casi siempre	4	40.0	40.0	90.0
	Alguna veces	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 5.

3.3. Gestión del Conocimiento.

En el segmento enfocado a las técnicas empleadas por la organización para administrar la información y el conocimiento los cuadros 6, 7, y 8, muestran el resultado obtenido posterior a la aplicación del instrumento; en el cuadro 6 se puede

observar que el 30% de los entrevistados consideran que sus aptitudes creativas y de innovación son apreciadas constantemente por parte de la empresa, mientras que el 20% percibe que en muy pocas veces reciben esta apreciación. Revisando los datos del cuadro 7, en lo que a la difusión de la información para realizar labores ha sido clara, un 40% de esta muestra indica que ha sido intermitente este atributo por parte de la organización hacia los empleados de piso. Por su parte el 50% de los empleados entrevistados consideran que la comunicación y transmisión de información para ejecutar tareas y funciones, es importante para la empresa en cuestión, vistos en los resultados del cuadro 8.

Creatividad e innovacion importante

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	3	30.0	30.0	30.0
	Casi siempre	4	40.0	40.0	70.0
	Alguna veces	1	10.0	10.0	80.0
	Casi nunca	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 6.

Informacion para labores es clara

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	5	50.0	50.0	50.0
	Casi siempre	1	10.0	10.0	60.0
	Alguna veces	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 7.

Importante que nos comuniquemos labores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	5	50.0	50.0	50.0
	Casi siempre	3	30.0	30.0	80.0
	Casi nunca	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 8.

3.4. Capital Humano como Ventaja Competitiva.

Con respecto a los indicadores que relacionan la gestión del capital humano con una ventaja competitiva, en los cuadros 9, 10 y 11 observamos los resultados

obtenidos de las encuestas realizadas a los empleados de piso en la organización sujeta a este caso de estudio. En cuanto a la percepción que tienen los trabajadores de su grado de estimulación para desarrollarse en otros ámbitos que aún no dominan, en el cuadro 9, el 30% solamente consideran que continuamente es apreciable esa sensación, mientras tanto el 40% de la muestra desconoce la misión, visión y objetivos de la empresa en cuestión. Por otro lado, el 60% nunca han recibido una retroalimentación que les indique la calidad con la que desempeñan sus tareas y funciones.

De esta manera, como es visto en el rubro que pertenece al capital humano, hay algunas discrepancias significativas en cuanto a las percepciones que tienen en esta empresa los empleados de piso con un índice reducido que hacen al recurso humano ser valorado como una ventaja competitiva.

Mi trabajo me estimula para desarrollo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	3	30.0	30.0	30.0
	Casi siempre	3	30.0	30.0	60.0
	Alguna veces	2	20.0	20.0	80.0
	Nunca	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 9.

Conozco mision vision y objetivos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	1	10.0	10.0	10.0
	Casi siempre	2	20.0	20.0	30.0
	Alguna veces	2	20.0	20.0	50.0
	Casi nunca	1	10.0	10.0	60.0
	Nunca	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 10.

Informa calidad de mi desempeño

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	1	10.0	10.0	10.0
	Alguna veces	2	20.0	20.0	30.0
	Casi nunca	1	10.0	10.0	40.0
	Nunca	6	60.0	60.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 11.

3.5. Teoría y Diseño Organizacional.

Para identificar y caracterizar qué tipo de diseño tiene la empresa analizada en este trabajo de investigación, es importante primero saber o reconocer cuál es su estructura organizacional. De esta forma, partiendo de reactivos cerrados en este segmento es como se obtienen los resultados en cuanto al grado de formalidad de la misma, su organigrama, jerarquías de responsabilidad, división del trabajo y flexibilidad.

Es notable que solo el 50% de los encuestados saben realmente el puesto que desempeñan en la organización, dejando en otro extremo un total de 40% que no pudieron definir concretamente cuál era su función dentro de la misma, como se puede observar en el cuadro 12. Para los atributos que definen la formalidad de la estructura, en el cuadro 13 se puede observar qué tanto se conocer al jefe directo de estos empleados; solo el 40% de la muestra contestó que su jefe directo es el encargado del departamento de piso. Para detectar el grado de flexibilidad y rigidez jerárquica en la empresa, el cuadro 14 muestra que el 70% sienten que tienen libertad para tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo, mientras que en lo que a reglas y procedimientos internos el cuadro 15 muestra lo que conduce el comportamiento de la organización el 90% de los empleados conocen estas disposiciones.

Correspondiente al grado de conocimiento que los empleados tienen sobre la departamentalización de la organización sujeto a estudio el cuadro 16 expone que mayoritariamente el 90% de los empleados perciben que exista una departamentalización dentro de la empresa. Se alcanza a ver en los datos obtenidos que solo tres departamentos son visibles para los empleados de piso, siendo estos

el de contabilidad, almacén y el de piso (área de mostrador) los más enunciados por los entrevistados, como se ve en el cuadro 17.

Puesto del entrevistado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Empleado de piso	5	50.0	83.3	83.3
	Auxiliar	1	10.0	16.7	100.0
	Total	6	60.0	100.0	
Missing	no sabe	2	20.0		
	no recuerda	1	10.0		
	no contesta	1	10.0		
	Total	4	40.0		
Total		10	100.0		

Cuadro 12. Puesto del empleado.

Quien es Jefe Directo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Gerente	2	20.0	20.0	20.0
	Jefe	3	30.0	30.0	50.0
	Encargado de departamento	4	40.0	40.0	90.0
	Otro	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 13. ¿Quién es su Jefe directo?

Libertad para toma de Decisiones

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	7	70.0	70.0	70.0
	No	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 14. ¿Le dan libertad para tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo?

Reglas y procedimiento rigen comportamiento

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	9	90.0	90.0	90.0
	No	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 15. ¿Dentro de la Organización hay reglas y procedimientos que rigen el comportamiento del personal?

Empresa dividida por departamentos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	9	90.0	90.0	90.0
No	1	10.0	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 16. ¿La empresa está dividida por departamentos?

Mencione departamentos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Almacen, Contabilidad y Piso	2	20.0	20.0	20.0
Cajas, Contabilidad y Almacen	1	10.0	10.0	30.0
Contabilidad, Almacen y Piso	1	10.0	10.0	40.0
Contabilidad, Envios y Recursos Humanos	1	10.0	10.0	50.0
Contabilidad, Libreria, Devolucion y Pedidos	1	10.0	10.0	60.0
Contabilidad, Pedidos, Personal y Almacen	1	10.0	10.0	70.0
Personal, Empleado y Contadoras	1	10.0	10.0	80.0
Piso, Almacen, Contabilidad y Pedidos	1	10.0	10.0	90.0
Piso, Contabilidad, Almacen y Pedidos	1	10.0	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 17. Mencione los departamentos que existen dentro de esta Organización.

3.6. Efectividad Organizacional.

Revisando los resultados obtenidos en la sección referente a la efectividad de la organización, los cuadros 18,19, 20 y 21 identifican la difusión que las políticas internas tienen en la empresa, si hay sentido de colaboración para el trabajo en equipo, al igual que periodicidad por parte de los jefes directos en la retroalimentación e inducción para ejecutar las tareas correspondidas, sin dejar de lado la capacidad de adaptarse a condiciones cambiantes dentro de la organización, respectivamente.

En lo que refiere al alcance que le otorgan a la difusión de políticas de trabajo, para los empleados de piso encuestados solo el 30% perciben que de

manera regular éstas son publicadas y alcanzadas por todos los departamentos. Para el grado de colaboración que se estima por parte de los compañeros de trabajo, el 60% responde que es constante esa percepción. Mientras tanto, solo el 40% tiene la impresión de recibir regularmente una retroalimentación operativa por parte de su jefe directo y el 20% solo lo observa algunas veces. La sensación de contar con compañeros de trabajo abiertos al cambio, la exponen solo el 60% de los empleados de piso que fueron sujetos a encuesta de medición.

Políticas internas publicadas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	1	10.0	10.0	10.0
	Casi siempre	3	30.0	30.0	40.0
	Alguna veces	1	10.0	10.0	50.0
	Casi nunca	2	20.0	20.0	70.0
	Nunca	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 18. Las políticas internas de trabajo están publicadas y al alcance de todos mis compañeros de área.

Existe apoyo de mis compañeros de trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	6	60.0	60.0	60.0
	Casi siempre	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 19. Existe apoyo por parte de mis compañeros de área para realizar mi trabajo.

Jefe directo me explica y orienta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	4	40.0	40.0	40.0
	Casi siempre	4	40.0	40.0	80.0
	Alguna veces	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 20. Mi jefe directo me explica y orienta cuando lo necesito sobre las actividades que debo realizar.

Personal abierto al cambio

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	2	20.0	20.0	20.0
	Casi siempre	4	40.0	40.0	60.0
	Alguna veces	2	20.0	20.0	80.0
	Casi nunca	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 21. El personal de esta empresa está abierta al cambio.

3.7. Ambiente Organizacional.

En el segmento de los rasgos que identifican el ambiente organizacional, la estabilidad, las políticas de trabajo y la disposición de los empleados son importantes y en ese sentido están articulados en los siguientes cuadros 22, 23 y 24. Solo el 50% de los empleados entrevistados sienten que su desempeño les brinda la estabilidad en su trabajo, y un 30% no están seguros de sentirse estables con respecto su desempeño.

En cuanto a la difusión de reglamentos y procedimientos en la organización solo el 40% sienten que son conocidas y promovidas en todas las áreas de la empresa. Para la disposición a enfrentar cambios y retos en la empresa, solo un 50% sienten que pueden aportar a la organización completamente, dejando un 40% que no están seguros de llevarlo a cabo.

Desmpeno ayuda mi estabilidad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	5	50.0	50.0	50.0
	Casi siempre	2	20.0	20.0	70.0
	Alguna veces	2	20.0	20.0	90.0
	Casi nunca	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 22. Siento que mi desempeño ayuda a mi estabilidad laboral en esta empresa.

Difusion de políticas es amplia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	4	40.0	40.0	40.0
	Casi siempre	2	20.0	20.0	60.0
	Alguna veces	2	20.0	20.0	80.0
	Casi nunca	1	10.0	10.0	90.0
	Nunca	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 23. La difusión de políticas y procedimientos es amplia y llega a todas las áreas de esta Organización.

Dispuesto a enfrentar retos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	5	50.0	50.0	50.0
	Casi siempre	1	10.0	10.0	60.0
	Alguna veces	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 24. Estoy dispuesto a enfrentar los cambios y retos que sufra la Organización.

3.8. Retención de Personal.

En la observación de resultados obtenidos en la sección correspondiente a los atributos que definen e indican la variable de la retención del personal, convergen características psicosociales muy particulares, para entender con qué grado un empleado se sienta atraído y permanente en su puesto de trabajo. Es por ello, que la satisfacción laboral, las compensaciones y el correcto empleo de las técnicas de selección de personal, están agrupadas en este segmento.

3.8.1. Satisfacción laboral.

El 70% de los empleados encuestados estiman que su voluntad y disposición de permanecer en un futuro en la empresa estudiada solo es percibido en algunas ocasiones, mientras que el 30% se declara fuera de esta empresa en un futuro, como se muestra en el cuadro 25. En el cuadro 26, se puede apreciar que el 20% de la muestra en definitiva buscarían opciones de crecimiento primero en la actual

organización que trabajan. Los empleados que se sienten comprendidos por parte de sus superiores en reiteradas ocasiones lo conforman solo el 40% de los sujetos de estudio.

Futuro para mí dentro

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Alguna veces	7	70.0	70.0	70.0
	Nunca	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 25. Veo un futuro para mí dentro de esta Organización.

Si quisiera otro trabajo buscaría primero dentro

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	2	20.0	20.0	20.0
	Casi siempre	3	30.0	30.0	50.0
	Alguna veces	3	30.0	30.0	80.0
	Casi nunca	1	10.0	10.0	90.0
	Nunca	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 26. Si quisiera hacer otro trabajo o función buscaría primero las posibilidades dentro de esta empresa.

Problemas que experimento son comprendidos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	2	20.0	20.0	20.0
	Casi siempre	4	40.0	40.0	60.0
	Alguna veces	2	20.0	20.0	80.0
	Casi nunca	1	10.0	10.0	90.0
	Nunca	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 27. Los problemas que experimento en mi trabajo son comprendidos por parte de mis superiores en esta empresa.

3.8.2. Sistema de compensaciones.

En cuanto al sistema de compensaciones, el 60% de la muestra considera que casi siempre sus labores se corresponden en función a su salario percibido, como lo muestra el cuadro 28. El siguiente reactivo busca conocer el grado de

estimulación que sienten los empleados para aprender nuevas tareas o funciones, dejando en definitiva que solo el 30% de los entrevistados consideran que existe constantemente este rasgo en sus comportamientos. Posteriormente, las condiciones laborales son cruciales para crear lugares atractivos de trabajo, solo el 40% de la muestra estiman que su seguridad e higiene son importantes para la organización completamente.

Salario adecuado en funcion labores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Casi siempre	6	60.0	60.0	60.0
	Alguna veces	1	10.0	10.0	70.0
	Casi nunca	2	20.0	20.0	90.0
	Nunca	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 28. El salario que recibo es adecuado en función a las labores que llevo a cabo.

Mi trabajo me estimula para desarrollo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	3	30.0	30.0	30.0
	Casi siempre	3	30.0	30.0	60.0
	Alguna veces	3	30.0	30.0	90.0
	Casi nunca	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 29. Lo que hago en mi trabajo me estimula para desarrollarme en cosas para las que aún no soy bueno.

Seguridad e integridad importantes para organizacion

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	4	40.0	40.0	40.0
	Casi siempre	3	30.0	30.0	70.0
	Alguna veces	2	20.0	20.0	90.0
	Casi nunca	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 30. Mi seguridad e integridad física al realizar mis tareas y funciones son importantes para la Organización.

3.8.3. Selección de Personal.

Dentro de la parte que pertenece a la selección de personal, en los cuadros 30, 31 y 32, se podrá apreciar los rasgos que corresponden a la inducción e incorporación de personal, el grado de conocimiento que un puesto de trabajo afecta el entorno operativo y por último, si existe alguna plataforma, superior o espacio en donde los empleados puedan recibir informes sobre los resultados de sus labores.

Solamente el 50% de la muestra entrevistada, indica que se les impartió algún tipo de inducción posterior a su contratación, mientras que el 30% de los mismos, consideran que no están seguros de haberla recibido. En cuanto al conocimiento que tienen los empleados sobre el impacto que generan en la empresa, el 70% de los empleados de piso que fueron sometidos a este caso de estudio, respondieron que regularmente están al tanto de este atributo organizacional. Finalmente en la parte de recibir retroalimentación por el resultado de su trabajo, los emplados estiman de manera muy proporcionada, sin embargo, un 30% considera que no lo reciben en ninguna ocasión, por parte de la organización.

Contratado explicaron tareas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	5	50.0	50.0	50.0
	Casi siempre	2	20.0	20.0	70.0
	Alguna veces	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 31. Cuando fui contratado se me instruyó y explicó sobre las tareas que realizaría.

Conozco impacto de mi trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	2	20.0	20.0	20.0
	Casi siempre	7	70.0	70.0	90.0
	Casi nunca	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 32. Conozco el impacto que representa mi trabajo en esta Organización.

Recibo informacion sobre resultados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	3	30.0	30.0	30.0
	Casi siempre	2	20.0	20.0	50.0
	Alguna veces	1	10.0	10.0	60.0
	Casi nunca	1	10.0	10.0	70.0
	Nunca	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuadro 33. Recibo información sobre los resultados de mi trabajo.

En consecuencia esta investigación tuvo como objetivo el poder comprobar la hipótesis: **El Diseño Organizacional de Librería Universitaria determina su Retención del Capital Humano.** Después de analizar los resultados en cuanto a su tipo de estructura organizacional, se puede inferir que la empresa en cuestión, no cuenta con una estructura formalizada, presentándose en muchas ocasiones volatilidad y dispersión por parte de los empleados que fueron sometidos a la encuesta de medición, igualmente, menos de la mitad de la población sometida al instrumento pudo definir concretamente cuál es su puesto de trabajo; esto aunado a que la organización no les brinda libertad para tomar decisiones abiertamente, representa una jerarquía por parte de la alta gerencia que fomenta un ambiente rígido y de poca colaboración como se muestra en los datos que resultaron del estudio aplicado. Dejando así una estructura endeble en cuanto a tareas y funciones, pero lineal con respecto a la toma de decisiones que solo son determinadas por la alta gerencia al igual que lo correspondiente a código de conducta y comportamientos que rigen la convivencia en el área laboral quedan bien estipulados, demostrando así sus características organizacionales.

En ese mismo sentido las técnicas que distinguen a la gestión del capital humano dictan que el valorar y apreciar las capacidades de los empleados generan entornos laborales en donde el compromiso y la motivación abundan para propiciar rendimientos operativos satisfactorios; por consiguiente, se logra obtener en base a los resultados del estudio que una parte significativa de la muestra percibe que sus habilidades no son tomadas en cuenta de manera regular, de igual manera

manifiesta no haber recibido una completa capacitación para ejecutar sus tareas y funciones.

La teoría indica que las organizaciones cuando logran desarrollar espacios donde el intercambio de la información sea precisa y entendible, la creatividad e innovación se podrán desenvolver en la organización para contribuir al desempeño del capital humano como un recurso valioso y estratégico; sin embargo no se refleja esta práctica en los resultados del instrumento. Tomando en cuenta los puntos anteriores se puede decir que si bien la gerencia manifiesta tener cierto acercamiento y supervisión con algunos de sus empleados, esto ha resultado insuficiente por lo que carece de fortalezas que le permitan cumplir con los atributos de administración del personal por la cual de acuerdo a la hipótesis planteada se considera que en efecto, el no tener formalizado un proceso de gestión del capital humano ha incidido en que este no permanezca o considere a Librería Universitaria como un lugar atractivo para crecer.

Los rasgos que definen a la efectividad con la que esta organización se desempeña muestran irregularidades para tener descargadas de manera constante y precisa, las políticas internas de trabajo así como el tener un entorno colaborativo de trabajo en compañeros de la misma área, son atributos que presentan a una organización falta de sentido del trabajo en equipo el cual solo depende de las instrucciones que reciba del jefe directo o la alta gerencia, en consecuencia, esto conlleva a identificar un ambiente de trabajo con incertidumbre en el área de piso poca iniciativa y faltos de apertura a los cambios que la empresa pueda enfrentar posteriormente.

Adicionalmente y con el propósito de comprobar la afectación que tiene el diseño de la organización con respecto a la retención del personal, se observa que menos de la mitad de la muestra encuestada tiene intenciones de permanecer en un futuro en la empresa, así como solo una cuarta parte buscaría opciones de crecimiento primero dentro de la organización; esto conlleva a estimar que su sentido de querer permanecer en la empresa sea limitado, puesto que la gran mayoría solo tiene menos de 6 meses trabajando para la misma.

Finalmente, se pudo caracterizar qué tipo de diseño organizacional tiene la organización sujeta a estudio, para posteriormente comprobar si este, determina el índice de retención de su capital humano; como se revisa después de obtener los resultados de la encuesta aplicada, la retención es casi nula, debido a como se dice en el marco teórico la estructura de una organización es el plano en donde los integrantes de la misma se relacionan, apoyan e interactúan para alcanzar objetivos en concreto. Si los objetivos no están alineados a una estructura que ofrezca certeza laboral, conocimiento para efectuar funciones, así como el tener definido un proceso adecuado de selección de personal, difícilmente la empresa podrá contar con un equipo de trabajadores estable, leal, comprometido para que busque permanecer en esta misma, logrando aportar de manera incondicional sus habilidades y conocimientos, a sabiendas de que la gerencia se lo reconocerá y retribuirá de manera equitativa y transparente. Junto con estos fenómenos, queda para futuros estudios, el poder comprobar en un instrumento de medición, qué tanto están afectando las variables de gobernanza familiar con los objetivos organizacionales y administrativos.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES

Dentro de esta parte se podrán conocer los pareceres finales obtenidos del análisis de resultados, así como las recomendaciones desarrolladas para su aplicación dentro de la organización sujeta a estudio para este caso Librería Universitaria. A fin de que se identifiquen de manera directa las variables que afectan la retención del personal presentado en la empresa familiar en cuestión del sector de servicios.

De acuerdo con investigaciones consultadas para la realización del presente, los costos por no tener una plantilla laboral capacitada y comprometida con sus funciones afecta tanto a la empresa como a los trabajadores (Bohlnader, 2012) .Por el lado de la empresa como ya se mencionó esta situación se asocia a los gastos en capacitación, papeles y administración, los cuales resultan desperdiciados cuando los empleados en quienes se invierten resultan no ser los más indicados para el puesto ofrecido o no se incorporan al equipo debido a una escasa implementación de técnicas motivacionales; derivado de no contar con una estructura formalizada, la alta gerencia en consecuencia no logra adecuarse para captar las necesidades del mercado laboral que cada vez es más exigente.

En este trabajo de investigación se presenta evidencia de que elementos como el propiciar lugares de trabajo bien estructurados y funciones bien definidas, incorporar la filosofía de la empresa a los empleados, supervisarlos de manera proactiva al igual que capacitarlos para la autodeterminación de sus labores; son factores trascendentales para la permanencia en una organización de acuerdo a lo recuperado del instrumento de medición que se aplicó en esta empresa de la ciudad de Mexicali; asimismo aún y cuando en concordancia a los resultados obtenidos se ha encontrado que gran parte de los empleados no conocen la misión, visión y objetivos de la empresa, igualmente: no saben quién es su jefe directo, o cuáles departamentos operan en la organización, así como, el recibir retroalimentación referente a su desempeño. Se ha detectado una afectación que incide en la retención del personal con su percepción a lo que la estructura organizacional se refiere, esto debido a una informalidad que se desprende de los fenómenos que la condicionan por ser una PyMe familiar, dejando de lado satisfacer las necesidades

de un mercado laboral cada vez más exigente. Adicionalmente, por medio de la encuesta aplicada se puede observar que la mayoría de los integrantes del equipo de trabajo que se conforma no tiene más de seis meses laborando en la empresa, dejando un factor de aprendizaje muy elevado, ocasionando que exista incertidumbre en cuanto a las tareas y funciones que se tengan que llevar a cabo.

Para efectos de este estudio, se puede recomendar a los directivos de la empresa sujeta a este caso de estudio, el empezar a gestionar proyectos para implementar la aplicación del proceso administrativo en todas sus áreas o departamentos, llevar a cabo el uso de técnicas para el manejo de personal, para posteriormente establecer un departamento de recursos humanos que pueda encargarse de definir puestos, establecer perfiles de puesto, y llevar un proceso de selección/inducción/atención de personal para controlar sus índices de rotación, estableciendo indicadores de retención que permitan integrar equipos de trabajo perdurables, leales y proactivos que representen la filosofía de la organización.

Referencias Bibliográficas

- Ackoff, R. (2000). *Recreación de las corporaciones: un diseño organizacional para el siglo XXI*. México: Oxford University Press.
- Aldrich, H.E. y Cliff, J.E. (2003). *The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective*. Journal of Business Venturing, 18, 573-596.
- Alvarado, S. (2006). *Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el Nuevo institucionalismo*. Revista Contaduría y Administración, no. 219, pp. 12-41.
- Araujo, Y. y Cabrera, Ma. K. (2000). "El comportamiento directivo en la empresas familiar bajo la óptica de los roles de Mintzberg". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 6, N° 3, 2000*, pp. 35-52. España: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Arthur, J. (1994). *Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover*. Academy of Management Journal vol. 37 no. 3 670-687
- Badel, J. (2016). *Costos de la alta rotación de personal en las empresas*. Colombia: Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/empleo/costos-de-la-alta-rotacion-de-personal-en-las-empresas-502333>
- Barney, J., (2001). *Is the Resource Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes*. Academy of Management Review , Vol. 26, No. 1, pp. 41-56.
- Barragán, J., Castillo, J. & Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(2), 145-159.
- Bastar, S. (2006) *El liderazgo en la pequeña empresa mexicana de propiedad familiar*. Tesis de Maestría en Estudios Organizacionales. Posgrado en Estudios Organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México.
- Becker, G. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. USA: University of Chicago Press.

- Bigné, E. (1999). *La empresa familiar: Retos de futuro*. Valencia: Generalitat Valenciana.
- Bohlander G. (2012). *Administración de Recursos Humanos 12va. edición*, México: Cengage Learning Editores.
- Bollinger, Audrey S., Robert D. Smith, (2001). *Managing organizational knowledge as a strategic asset*, Journal of Knowledge Management. Vol. 5 Issue: 1, pp.8-18.
- Bonnie, E., (2017). *Retención de personal: el coste real de perder a los trabajadores con más talento*. Obtenido del sitio web: <https://www.wrike.com/es/blog/retencion-de-personal/>
- Boonstra, J.J. y Vink, M.J. (1996). *Technological and organizational innovation: a dilemma of fundamental change and development*. European Congress on Work and Organizational Psychology, 5(3), 351-376.
- Brian, K., (2007). *Capital humano. Cómo influye en su vida lo que usted sabe*. México: Ediciones Castillo S.A. Publicado bajo convenio con la OCDE.
- Calder, G. H. (1961): "The peculiar problems of a family business". *Business Horizons*, Vol. 4, pp. 93-102.
- Calderón, G. (2003). *Dirección de recursos y competitividad*. En: Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Nacional, V22 Julio - Diciembre. Pp. 157-172.
- Carrasco Hernández, J.A. y Rubio Bañón, A. (2007). *Análisis de las prácticas de recursos humanos en las PYMES familiares de éxito*. Revista de Empresa, 22, 20-34.
- Castellanos, O. (2006). *Medición del potencial de investigación y desarrollo de las pymes a partir de su capacidad de gestión organizacional*. Revista EAN No. 57 mayo-agosto de 2006.
- Cervera, F. (2011). *La Percepción de la Efectividad Organizacional*. Universidad Autónoma De Querétaro, Querétaro, México.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión del Talento Humano*, México: McGraw-Hill Educación.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. y Sharma, P. (2005). *Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm*. Entrepreneurship Theory and Practice, 29, 555-575.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., y Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-39.

- Corpes, P. (1995). *Estudio de la Capacidad Tecnológica de la Industria Manufacturera del Occidente Colombiano*. Pereira, Corpes.
- Crawford, R. (1991). *In the era of Human Capital: The Emergence of Talent, Intelligence and Knowledge as the Worldwide Economic Force and What It Means to Managers and Investors*. USA: Harper Business.
- Crosby, P. *La organización permanente exitosa*. Editorial Mc Graw-Hill, 1989. México D. F.
- Croutsche, J.J. y Ganidis, B. (2008). "Diversité des entreprises familiales". *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, France. 230, pp. 93-98.
- Cuesta, A. (1990). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana. ISPJAE.
- Daft, R.L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional, 11ma. Edición*. México: Cengage Learning Editores.
- Dankhe, G. L. (1989) "Investigación y Comunicación," en C. Fernández-Collado y G. L. Dankhe (comps.), *La Comunicación Humana: Ciencia Social*, Ed. McGraw-Hill.
- Davenport, T. (1999). *Creando ventajas competitivas a través de las personas*. Ediciones Gestión 2000. [En línea]. Disponible: http://books.google.com.co/books?id=CG8FetODSw0C&pg=PA115&dq=capital+humano+en+las+organizaciones&hl=es&sa=X&ei=BnlbT5PoNlXrtgem__iEDA&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=capital%20humano%20en%20las%20organizaciones&f=false
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Davis, K. (1991), *Administración de personal y recursos humanos*. Edit. McGraw-Hill: México.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2003), *Comportamiento humano en el trabajo 11ª. Edición*. México: McGraw-Hill.
- D' Elia, G. (1988). *The determinants of job satisfaction among beginning librarians*. *Library Quaterly*, p.49 (3): 283-202
- Delgado, S. (2008). *Recursos Humanos: Administración y Finanzas* (Madrid: Editorial Paraninfo, Pag.23
- De Ansorena, A. (2005). *15 Pasos para la selección de Personal*. Editorial Paidós

- De la Fuente, A. (2006). *Capital humano, crecimiento y desigualdad en las regiones españolas (tesis doctoral)*. Universidad de Valencia, España.
- Dessler, G. (2011). *Administración de Recursos Humanos 5ta. Edición*, México: Pearson de México.
- Dibble, S. (2001). *Conserve a sus empleados. Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización*. Ciudad de México: Oxford University.
- Didonet, S., (2010). Administración de RRHH: El sistema de compensaciones. Coro, VEN: Licenciada Soraya Didonet. Recuperado de <http://administracionuna.blogspot.mx/2010/12/el-sistema-de-compensaciones.html>
- Donnelley, R. (1964): "The family business", *Harvard Business Review*, Vol. 42, N. 4, pp. 94-105.
- Drucker, P.F. (1975). *La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas*. México: El Ateneo.
- Echeverría, J. (2013). Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. *Conferencia anual*: México.
- Flores, F. (2004). *El capital humano en las organizaciones*. [Término de búsqueda: capital humano]. [Consulta: 2016-02-18]. Disponible en internet: <http://www.thinkhdi.com/chapters/monterrey/editorial/public/arts/a00101012004.pdf>
- Flores, R. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. México: Daena: International Journal of Good Conscience. 3(1): 65-99. Marzo 2008.
- Folino, M., (2012). *Capital Humano: alto valor en el Diseño Organizacional*. Propuesta de mejora empresarial. México: Accenture Consultoría.
- Galambos, L. 1988. *Looking for the Boundaries of Technological Determinism: A Brief History of the U.S. Telephone System*. In Mayntz and Hughes 1988.
- Gibson, J.L. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes*, 14th Edition. US: McGraw-Hill Education.
- Ginebra, J. y Arana de la Garza, R. *Dirección por Servicio*. McGraw-Hill, México, 1999.
- Gómez, L.; Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión del recurso humano*. 3^oed. Madrid. Pearson Educación S.A.

- Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Extraído el 9 de enero de 2009, en: www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm
- González, D., (octubre-diciembre de 2009). *Estrategias de retención del personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances*. *Revista Universidad EAFIT*. Vol. 45 (156), pp. 45-46.
- Gopal, C. y Gagnon, J., (1995). *Knowledge, Information, Learning and the IS Manager*. Computerworld (Leadership Series), 1 (5), pp. 1-7.
- Grados A. Juan (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. Edit. Manual moderno: México.
- Grandía, A. (2005). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas: algunas reflexiones y experiencias*. (Segunda edición 2005 Netbiblo).
- Gubman, E. L., (1998). *The Talent Solution: Aligning strategy and people to achieve extraordinary results*. USA: McGraw-Hill.
- Guibert, J. (2006). *Responsabilidad social empresarial: competitividad y casos de buenas prácticas en pymes*. España: Universidad de Deusto Publicaciones.
- Hall, Richard H, *Organización: Estructuras, Procesos y Resultados*, Edt: Price Hall, sexta edición, México, 1996.
- Hamel, G., (2009). *El futuro de la Administración*. México: Grupo Editorial Norma, pp.35-38.
- Hellriegel, D. (2011). *Administración: un enfoque basado en competencias*. MX: Cengage Laerning Editores.
- Hellriegel, D., & Slocum. (2009). *Comportamiento organizacional* (12va ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández, S., Fernández, C. (2009). *Metodología de la investigación*, sexta edición, México: McGraw-Hill Educación.
- Hodge, B., Anthony, W. Gales, L. (2003). *Teoría organizacional, un enfoque estratégico*. 6ª Ed. Madrid, España: Prentice Hall.
- Holden, P. (1998). *The Excellent Manager's Companion*. Hampshire, EN: Gower Publishing Limited.
- Hollander & Elman (1988). *Family Business Review*. Obtenido de Journal of the Family Firm Institute: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1998.00107.x/pdf>

- Hsieh, Y.H., Chen, H. M. (2011). *Strategic Fit Among Business Competitive Strategy, Human Resource Strategy, and Reward System*. *Academy of Strategic Management Journal*, 10 (2), pp.11–32.
- Huselid, M. y Delaney, J. (1996). *The impact of human management practices on perceptions of organizational performance*. *Academy of Management Journal*, 949-969.
- Hussi, T. (2004). *Reconfiguring knowledge management-combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation*. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, nº 2, pp. 36-52.
- Ibrahim, N.A., Angelidis, J.P. y Parsa, F. (2008). *Strategic management of family businesses: Current findings and directions for future research*. *International Journal of Management*, 25(1), 95-110.
- Igalens, J. y Roussel, P. (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, vol.20, pp.1003-1025.
- Jackson, S. y Shuler, R. (1995). *Understanding human resource management in the context of organizations and their environments*. In M.R. Rosenzweig & L.W. Porter (Eds.), *Annual review of psychology*, vol. 46: 237-264. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*, 5ta. Edición, Pearson Educación, México, p. 2.
- Juárez, O., (2000). “Valuación de puestos” en *Administración de la Compensación: Sueldos, incentivos y prestaciones*. Oxford, México, p.159.
- Katz, D. y Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*, Wiley. NY.
- Kenneth, J. (1983). *Manual del Administrador de Empresas*. Ediciones Mc Graw-Hill. Hispanoamericana de México S. A. de C. V. México, D. F.
- Kinicki, A. (2003). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw-Hill Educación.
- Lawler, E. III., Mohrman, S. and Ledford, G. (1995). *Creating High Performance Organizations: Impact of Employee Involvement and Total Quality Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Manpower Group Solutions (2015.) *Hiding in Plain Sight: Tapping Into Passive Candidates. Passive Candidate Preferences, Behaviors and Transition*

- Motivators*. Obtenido de Página web de Man Power México: https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/MGS_Reflexionando_Sobre_laRetencion_del_Talento_Humano.pdf
- Márquez, M. (2003). *Satisfacción Laboral*. (En red). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>
- Martínez, C. (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. Revista Pensamiento & Gestión (20), p. 171.
- Maseda, A., Iturralde, T. y Arosa de la Torre, B. (2009). *Situación de la empresa familiar en el territorio histórico de Bizkaia*. Ponencia presentada al XXIII Congreso Anual y XIX Hispano Francés de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), Sevilla, España: ESIC.
- Méndez, J. (2006). *La importancia del capital humano en las organizaciones*. [Consultado: Septiembre 10 de 2017]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/capital-humano-en-organizaciones.htm>
- Méndez, J. y otros, *Sociología de las Organizaciones*. Mc Graw Hill. Compilado por Alejandra Martínez Ávila. México, 1988.
- Mendoza, J. y Hernández, M. (2008). *Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas*. Revista Forum Empresarial, 13(2), pp. 21-43.
- Mendoza, J. y Hernández, M. (2010). *Las PYMES familiares y no familiares ¿Empresas diferentes?* Revista Forum Empresarial, 25(5), 18-32.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Münch, L. (2014). *Fundamentos de Administración*, México: Pearson de México.
- Nadler, D., & Tushman, M. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva; El poder de la arquitectura organizacional*. México: Oxford University Press.
- Nieves, Y. (2001). *La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones*. Habana, CU: ACIMED.
- Nonaka, I. (1991). *The knowledge-creating Company*. USA: Harvard Bussines Review.
- Parsons, T. (1956). *Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations I*. Administrative Science Quarterly, Vol. 1, No. 1: p.63-85,

- Peiró, J.M., & Martinez-Tur, V. (2008). *Organizational Development and Change*. In N. Chmiel (Ed) *An Introduction to Work and Organisational Psychology*. (pp. 351-376). Blakwells Publishing 2nd edition.
- Pereda, S. (1993). *Ergonomía. Diseño del entorno laboral*. Madrid: Eudema
- Pérez, I., Maldonado, M. & Bustamante, S. (2006). *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*. Investigación y Postgrado, Oct. 2006, vol.21, no.2, p.231-248.
- Pérez, D. (2005). *Insatisfacción Laboral*. Puleva Salud, 1.
- Perry, Ch. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing, *European Journal of Marketing*, 32 (9/10): 785-802.
- Pfeffer, J. (2000). Nuevos Rumbos en la Teoría de la Organización. Problemas y Posibilidades. México: Oxford University Press.
- Porter, M. (1998). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México D.F.: Editorial continental S.A. de C.V.
- Puchol, L. (1994) *Dirección y gestión de recursos humanos*, Ed. Perspectivas y prospectivas, España. 200 pp.
- Revilla, E. y Pérez, P. (1998). *De la organización que aprende hacia la gestión del conocimiento*. VII Congreso Nacional de ACEDE, Las Palmas de Gran Canaria. Documento consultado en la URL: <http://www.fcee.ulpg.es/acede98/acede/mesa02/2_04c.htm>. Fecha de consulta: 23/10/2017.
- Rico, R. y otros. (2004). *Teorías implícitas, diseño organizacional y eficacia*. Revista Interamericana de Psicología/ Interamerican Journal of Psychology, Vol. 38 N°1. p 121-130.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México. Ed. Prentice. pp. 24-25
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*, 10ª. ed. México: Pearson. Pp. 79-89.
- Rodríguez, G. (2008). *Los recursos humanos en la empresa familiar*. Universitat Oliba CEU. Documento extraído el 9 de marzo de 2017 de <http://www.recercat.net/handle/2072/13827>
- Russo, D. (2010). *17 Reglas para atraer y retener al talento*, USA: Financial Times Press.

- Saá, P. y Ortega, R. (2002). *La formación*, en Bonache, J. y Cabrera, A. (eds) *Dirección estratégica de personas*. Buenos Aires: Prentice-Hall.
- Sancho, A. (2010). *El desarrollo de las competencias directivas y la eficacia de los procesos de asesoría directiva*. México, Universidad La Salle.
- Sandoval, E. (2001). *La ley de las costumbres en los indígenas mazahuas*, Universidad Autónoma del Estado de México, México.
- Schultz, T. (1963). *The Economic Value of Education*. USA: University Press.
- Schultz, T., (1972) *Economic Research: Retrospect and Prospect, Volume 6, Human Resources*. Chicago, USA, NBER.
- Senise, M. y Matías, F. (2005). *Estrategia de compensación al director de recursos humanos: un enfoque de agencia*. ESIC-Market, nº 121, mayo-agosto, pp. 21-60.
- Simon, H. (1997). *Administrative Behavior* (4a. ed.). USA: The Free Press.
- Smith, A. (1982). *La Riqueza de las Naciones*. México: Publicaciones Cruz O.
- Strauss, G., y Sayles, L. (1968). *Personnel: The Human problems of Management, first edition* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall), p.245
- SEDECO (2005). Informe de actividades 2001-2005. México: Sede oficial en Palacio Nacional.
- Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Buenos Aires, AR: Ediciones Granica.
- Strickland, T. (2010). *Administración estratégica: Conceptos y casos*. McGraw Hill.
- Tagiuri, R & Davis, JA 1982, "Bivalent attributes of the family firm", Working Paper, *Harvard Business School*, Cambridge, Reprinted 1996, *Family Business Review*, vol. 9, no. 2, pp. 199-208.
- Trist, E. y Bamforth, K. (1951). *Some social and psychological consequences of the Longwall Method of Coal-Getting: An examination of the psychological situation and defenses of a work group in relation to the social structure and technological content of work system*. US: SAGE Press.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resources Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Uzawa, H. (1965): "Optimal technical change in an aggregative model of economic growth, *International Economic Review*, vol. 6, nº1, pp. 18-31.
- Velazquez, G. (2005). *Las Organizaciones y el Capital Humano*, en *Revista Mundo Siglo XXI*, No. 3, septiembre 2005, p. 81.

- Ward, J. (1994). *Cómo desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Waterman, R. (1988). *Como Mantener la Excelencia*. Edt. Norma. México.
- Wendell, F. y Bell, C, *Desarrollo Organizacional, Quinta Edición*, Prentice Hall, México, 1996.
- Wiig, K. (2004). *People-focused knowledge management*. Nueva York: Butterworth-Heinemann.
- Wittke, T., Astegui, V., González, D., Leopold, L., Martucci, M., Montero, R., Pérez, G. y Osta, A. (2004). *Elaboración de estrategias para el fortalecimiento de la gestión de recursos humanos y del desempeño económico financiero en micro y pequeñas empresas*.
<http://www.psico.edu.uy/academic/laboral/Plan%20APTO%202007-2008.pdf>.
(Consultado el 11 de agosto de 2017)
- Zayas Agüero, P.M.:(2010). *Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2010e/826/

Anexos

Anexo 1

PARTE I: DATOS GENERALES

Nombre: _____ Fecha de llenado: _____

Edad: _____ Puesto: _____ Antigüedad: _____

PARTE II: CUESTIONARIO

1. ¿Quién es su jefe directo?
Gerente ☐ Jefe ☐ Encargado/a de departamento ☐ Otro ☐
2. ¿Le dan libertad para tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo?
Sí ☐ No ☐
3. ¿Dentro de la Organización hay reglas y procedimientos que rigen el comportamiento del personal?
Sí ☐ No ☐
4. ¿La empresa está dividida por departamentos?
Sí ☐ No ☐
5. Mencione los departamentos que existen dentro de esta Organización:

PARTE III: ENCUESTA

Instrucciones:

En las proposiciones que se presentan a continuación existen cinco (5) alternativas de respuesta, responda según su apreciación:

- Señale con una equis (X) en la casilla correspondiente a la observación que se ajuste a su caso en particular.
- Asegúrese de marcar una sola alternativa para cada pregunta.

- Por favor, no deje ningún ítem sin responder para que exista una mayor confiabilidad en los datos recabados.
- Entiéndase como Organización a Librería Universitaria.

Leyenda: S: Siempre CS: Casi Siempre AV: Algunas Veces CN: Casi Nunca N: Nunca						
ITEM	PROPOSICIÓN	S	CS	AV	CN	N
1.	Mis conocimientos y habilidades son correctamente apreciados en la Organización					
2.	En esta Organización la creatividad e innovación, son importantes					
3.	Lo que hago en mi trabajo me estimula para desarrollarme en cosas para las que aún no soy bueno					
4.	Las políticas internas de trabajo están publicadas y al alcance de todos mis compañeros de área					
5.	Siento que mi desempeño ayuda a mi estabilidad laboral en esta empresa					
6.	Ve un futuro para mí dentro de esta Organización					
7.	El salario que recibo es adecuado en función a las labores que llevo a cabo					
8.	Cuando fui contratado se me instruyó y explicó sobre las tareas que realizaría					
9.	Para ejecutar mis labores he recibido formación y capacitación					
10.	La información que se me brinda para llevar a cabos mis actividades dentro de la empresa ha sido clara					
11.	Conozco la misión, visión y objetivos de esta Organización					
12.	Existe apoyo por parte de mis compañeros de área para realizar mi trabajo					
13.	La difusión de políticas y procedimientos es amplia y llega a todas las áreas de esta Organización					
14.	Si quisiera hacer otro trabajo o función buscaría primero las posibilidades dentro de esta empresa					
15.	Lo que hago en mi trabajo me estimula para desarrollarme en cosas para las que aún no soy bueno					
16.	Conozco el impacto que representa mi trabajo en esta Organización					
17.	Me siento comprometido con mi trabajo					
18.	En esta empresa es importante que nos comuniquemos y compartamos nuestras experiencias laborales					
19.	Se me informa sobre la calidad del desempeño de mis tareas, a través de reportes y reuniones de trabajo					
20.	Mi jefe directo me explica y orienta cuando lo necesito sobre las actividades que debo realizar					
21.	Estoy dispuesto a enfrentar los cambios y retos que sufra la Organización					
22.	Los problemas que experimento en mi trabajo son comprendidos por parte de mis superiores en esta empresa					
23.	El personal de esta empresa está abierta al cambio					
24.	Mi seguridad e integridad física al realizar mis tareas y funciones son importantes para la Organización					
25.	Recibo información sobre los resultados de mi trabajo					