

Estrategias de capital humano en el sector empresarial sinaloense

LUIS ALBERTO SÁNCHEZ BELTRÁN¹

ANAHY GUADALUPE MARTÍNEZ SOLÍS²

BRÍGIDO ALONSO MEDINA LARRAÑAGA³

El objetivo de este capítulo fue analizar las características metodológicas y las estrategias implementadas por organizaciones privadas y públicas del estado de Sinaloa, a través de proyectos de investigación del posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración en el periodo comprendido entre 2015-2021. Gracias a esto, se lograron identificar algunas de las estrategias incluyendo el proceso de selección y reclutamiento, la gestión del capital humano y la gestión de los gerentes de recursos humanos, así como los desafíos que enfrentan ante los tomadores de decisiones de las organizaciones de Sinaloa.

ANTECEDENTES

Todas las empresas están constituidas por personas, a las que, en conjunto, se le conoce como *capital humano*, cuyo estudio ha cobrado relevancia en los últimos años. Para Chiavenato (2009), este capital vale en la medida en que contenga talentos y competencias que agreguen valor a la organización, además de hacerla más productiva y competitiva. Por tanto, resulta más valioso en cuanto más influya en las acciones y propósitos de la organización. En la presente investigación se aborda el estudio del capital humano en las organizaciones en tres vertientes: cultura organizacional, clima organizacional y satisfacción laboral.

La cultura organizacional es un tema controversial para diversos autores. De acuerdo con Rivera et al. (2018), se refiere a los valores, filosofía, mitos y otros conceptos que los miembros de la organización comparten. Mientras que, para Iglesias (2015), el clima organizacional se define como las percepciones compartidas por un determinado conjunto de personas acerca de su entorno laboral, y puede contener aspectos como: estilo de liderazgo, capacitación, relaciones laborales, comportamiento organizacional,

comunicación, procedimientos administrativos y ambiente laboral en general.

Cabe añadir que la cultura y el clima organizacional están relacionados directamente con la satisfacción laboral, la cual se define como el grado en que los colaboradores se encuentran conformes con los aspectos relacionados a su entorno laboral (Pujol-Cols, 2018).

METODOLOGÍA

La metodología de este estudio es cualitativa y utiliza un enfoque hermenéutico basado en la descripción detallada de las propiedades de los fenómenos que despertaron la curiosidad del investigador. Busca comprender el sentido y significado de las acciones humanas, en este caso, el comportamiento del capital humano en el sector empresarial. Para el procesamiento de la información, se empleó el *software* Atlas.ti, que tiene como objetivo apoyar la organización, análisis e interpretación de la información en la investigación cualitativa. Además de contrastar y comparar, optimiza tiempos de investigación y aprovechamiento de la información, elementos de análisis y trabajo en equipo.

Como primer paso, se realizó un análisis exhaustivo de los trabajos de investigación para llevar a cabo una división del total de trabajos, según el resumen y las palabras clave de cada proyecto de investigación. Se abordaron tres temas principales: cultura organizacional, clima organizacional y satisfacción laboral. Posteriormente, se exportaron los trabajos al *software* de análisis cualitativo Atlas.ti v9.1 para ser codificados de acuerdo con las variables y citas de cada uno de ellos, con el fin de identificar, en primer lugar, las estrategias realizadas por las empresas, las problemáticas a las que se enfrentan y las recomendaciones sugeridas por los investigadores.

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional se puede interpretar como el grado de coacción que se ejerce sobre los integrantes de la empresa y sobre su comportamiento

(Sørensen, 2002). Particularmente, es necesario que exista alineación entre la cultura organizacional y la gestión del capital humano que se desea desarrollar, ya que el grado de alineación de los valores implícitos en la cultura con los valores expuestos en la estrategia afecta el desempeño de una organización (Kaplan y Norton, 2004). La figura 3.1 muestra los marcadores que se identificaron para este estudio:

Una vez identificados los marcadores de integración laboral, estructura laboral, evaluación del desempeño, gestión del recurso humano y valores gerenciales en los trabajos analizados correspondientes a la cultura organizacional, se presenta a continuación el desarrollo de cada uno de ellos.

FIGURA 3.1. Variables identificadas en la vertiente cultura organizacional



Integración laboral

La fortaleza de la cultura organizacional en la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) se fomenta como el grado de presión que se ejerce sobre los integrantes y sobre su comportamiento (Melendrez, 2019). Al ingresar a la empresa, los empleados se sienten parte de ella y la ven como un segundo hogar para el que quieren y harán lo mejor. Para Vallejo (2015), factores como la satisfacción, reconocimiento, recompensas y remuneraciones inciden directamente en la productividad positiva de los empleados hacia la empresa.

Un ejemplo de lo anterior es lo que Corona (2017), al citar a McGregor (2006), expresa en sus teorías X y Y. En la X, menciona que la tarea de la administración se limita a la aplicación y control de la energía humana únicamente en dirección de los objetivos de la organización. Mientras tanto, en la teoría Y, concibe la gestión del talento humano como un concepto moderno y motivador, en donde el colaborador tiene la libertad de aportar sugerencias para mejorar los procesos y tareas que requiere el puesto, asumir la responsabilidad de las decisiones que tome y la capacidad para ser creativo.

Analizando más en profundidad las teorías de McGregor (2006), es posible identificar cómo y cuándo pueden ser útiles en el lugar de trabajo; esto es cuando a los empleados:

- No les gusta su trabajo.
- Evitan la responsabilidad y necesitan dirección constante.
- Tienen que ser controlados, obligados y amenazados para entregar trabajo.
- Necesitan ser supervisado en cada paso.
- No tienen incentivos para el trabajo o la ambición y, por lo tanto, necesitan ser atraídos por las recompensas para lograr objetivos.

Aunque la gestión de la teoría «X» ha pasado de moda en gran medida en los últimos tiempos (Madero y Rodríguez, 2018), las grandes organizaciones pueden considerar que adoptarla es inevitable, debido a la gran cantidad de personas que emplean y los plazos ajustados que tienen que cumplir (Kukuieff, 2021). En la teoría «Y», McGregor presenta un estilo de gestión dónde los trabajadores:

- Trabajan felices en iniciativas propias.
- Se implican en la toma de decisiones.
- Están automotivados para completar tareas.
- Disfrutan tomando posesión del trabajo.
- Buscan y aceptan la responsabilidad, y necesitan poca dirección.
- Ven el trabajo como satisfactorio y desafiante.
- Resuelven problemas de forma creativa e imaginativa.

Debido a esto, la teoría Y se ha vuelto más popular entre las organizaciones (Kukuieff, 2021). Esto refleja el creciente deseo de los trabajadores por carreras más significativas que les proporcionan algo más que dinero.

Sin embargo, ambas teorías tienen desafíos. La naturaleza restrictiva de la teoría X, por ejemplo, podría hacer que las personas se desmotiven y no cooperen si el enfoque es demasiado estricto. Esto puede conducir a una alta rotación de personal, lo cual dañaría la reputación de la empresa a largo plazo. Al contrario, si se adopta el enfoque de la teoría Y, se da a las personas demasiada libertad, por lo que es factible que se desvíen de los objetivos clave o pierdan el enfoque. Las personas menos motivadas también pueden aprovechar este ambiente de trabajo más relajado eludiendo su trabajo.

Estructura laboral

Existen grandes diferencias que tienen que ver con las decisiones que los trabajadores toman al seleccionar su carrera profesional. Las mujeres y los hombres eligen carreras laborales distintas, según Corona (2018). Sumado a esto, el proceso de reclutamiento y selección que maneja el departamento de recursos humanos en las empresas dependen del puesto. Se identifican tres razones por las que surge la brecha de género, particularmente en las carreras financieras: una es la formación antes de graduarse, la segunda son las interrupciones y la tercera son las diferencias de horas laborales, aspectos que perjudican a las mujeres con respecto a los hombres (Bertrand, Goldin y Katz, 2009).

Algo semejante ocurre en el sector educativo de las universidades. Reyes (2015) identifica que en las carreras económicas y administrativas hay mayor presencia de profesores hombres, mientras que en las carreras de comunicación, humanidades y agropecuarias son más las mujeres. Se contratan en mayor proporción a hombres que ya traían su máximo grado académico en comparación con ellas. De acuerdo con Chiavenato (2011), en el proceso de reclutamiento se debe seleccionar a la persona adecuada para el puesto correcto o, más ampliamente, seleccionar a los candidatos reclutados que mejor se adapten al puesto.

Evaluación del desempeño

En el proceso de la selección de personal, Emus (2019) señala que, desde las primeras semanas, se puede ver si se ha contratado a la persona adecuada y si se ha adaptado a la empresa. Esto se da a través de la observación y desempeño en su trabajo, por lo regular, durante un periodo de prueba (generalmente de tres meses); así, el candidato tiene la oportunidad de desarrollarse y hacer bien su trabajo. Es por el primer mes cuando se percibe si el nuevo empleado se adaptó y le gustó el trabajo y el ambiente laboral. Al final del período de prueba, si el candidato no es apto para el puesto, se le agradece y se le paga su finiquito, o bien renuncia por su cuenta si no se siente capaz.

Desde la perspectiva de la Organización Internacional del Trabajo (2019), la gestión de la salud y la seguridad es parte del funcionamiento de las empresas. Estas deben realizar una evaluación de riesgos para conocer los peligros y riesgos en los lugares de trabajo y tomar medidas para controlarlos de manera efectiva, con el fin de garantizar que no perjudiquen a los trabajadores. De modo similar, Córdova (2018) y Corona (2017) mencionan que algunas organizaciones no cuentan con un presupuesto aprobado y designado para la capacitación, sin embargo, integran una comisión mixta de capacitación y adiestramiento, cuya comisión pueden registrar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS). En este sentido, el departamento de recursos humanos es el encargado de la capacitación en la organización.

Por su parte, García (2018) menciona que los altos mandos tienen claridad en las perspectivas a largo plazo, pero hace falta que la organización fomente una visión compartida sobre el futuro, para que los trabajadores conozcan hacia dónde se quiere llegar y el grado de trabajo necesario para lograrlo, ya que existen áreas de mejora que tienen que ver con la importancia del entendimiento de la visión de la organización. Por lo tanto, es pertinente darles más herramientas para que sepan cómo llegar a ella. Además, describe que los trabajadores perciben un ambiente interno en ocasiones tenso, ya que, por el giro de la empresa, el manejo de valores

hace que se tenga un cuidado especial en las tareas cotidianas. Normalmente opera el control y autoritarismo por el manejo de mercancía.

Roe (2015) menciona que el compromiso institucional de la empresa hacia la búsqueda, retención, alineación estratégica y desarrollo del talento no solo deberá estar presente en el discurso, sino que, necesariamente, deberá verse reflejado en el quehacer diario de la empresa, pues solo buscar a los mejores y desarrollarlos no es la respuesta. La organización puede trabajar entonces en la construcción e implementación de modelos de capital humano talentoso y de estándares de talento que permitan la segmentación de colectivos de este (Deloitte, 2020). Por tal razón, es necesario fomentar la comunicación entre niveles jerárquicos, así como entre la misma línea de colaboradores, de una manera positiva que permita entender las tareas y procesos que llevarán a cabo para alcanzar el éxito (Ramírez (2017).

Gestión de recursos humanos

Las empresas que adoptan el concepto de salario *confort*, o también llamado *emocional*, permiten a los empleados acceder a beneficios como salarios suficientes para satisfacer sus necesidades, así como préstamos con el apoyo de la empresa; esto a través de programas de financiamiento que les permiten obtener ese bien sin desequilibrar sus ingresos salariales, con lo que pueden también asumir los gastos que su hogar y familia requieren (Díaz, 2018).

Un ejemplo de esta modalidad de salario es lo que llevó a cabo el director ejecutivo de la empresa norteamericana de procesamiento de tarjetas de crédito Gravity Payments, Dan Price, quien conmocionó al mundo cuando anunció que aceptaría un recorte salarial del 90 %. El empresario hipotecó sus casas y renunció a sus acciones para dar a los empleados un salario digno en abril de 2015. Price fue tildado de loco por nivelar hasta en \$70 000 dólares al año a cada uno de sus trabajadores. La noticia atrajo una gran expectación en las redes sociales, ya que se trataba de un acto generoso sin precedentes por parte de un director ejecutivo. El líder de la empresa dijo que se inspiró en un estudio de la Universidad de Princeton, el cual reveló que el bienestar emocional de los empleados también aumenta con los

ingresos (BBC, 2015). Ante esta acción, Gravity Payments recibió una avalancha de currículos; incluso algunos ejecutivos de empresas importantes buscaron trabajar allí, debido a la importancia que le daban al salario.

Valores gerenciales

Los valores que fomenta el empresario fundador anclado a la cultura e ideología motivan comportamientos positivos por parte de los colaboradores, lo que incide en la necesidad de reforzar los valores gerenciales. Es trascendental que desde el momento en que el empresario fundador tenga una idea la concrete, la lleve cabo por la vía profesional (Félix, 2015).

No obstante, cuando las empresas comienzan a crecer y a sentar sus bases, a menudo olvidan sus raíces y se distraen. Esto puede conducir a la animosidad entre la gerencia más nueva y la más antigua, ya que sus objetivos difieren, lo que los divide y desconecta.

Adherirse a los valores fundamentales no solo cierra la brecha entre la gerencia y los empleados, sino que también puede ayudar a presentar un frente unido ante los competidores. La integridad y la transparencia les permiten a los empleados saber que pueden confiar en que los gerentes los cuidarán, mientras que la consideración fomenta la formación de equipos, y así todos se benefician.

SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral representa un componente que impacta en la retención del personal. Mobley et al. (1979) sostienen que el abandono laboral es un proceso que se va gestando en la mente de los trabajadores paulatinamente hasta que toman la decisión final de renunciar. Por lo anterior, la gestión eficiente del capital humano considera estrategias para la retención y desarrollo del personal; asimismo, requiere un enfoque orientado a la productividad y el servicio al cliente.

Por ello, las compensaciones, remuneraciones, salarios y promociones deben ser contemplados por las organizaciones. Al igual que el

reconocimiento por parte de los superiores a los subordinados, aquello aminora la desmotivación del personal, lo que prolonga su empleabilidad e incide en su permanencia en el mercado laboral. La figura 3.2 muestra los marcadores identificados en el estudio relacionado con la satisfacción laboral:

FIGURA 3.2. Variables identificadas de la vertiente satisfacción laboral



Una vez identificados los marcadores de retención del personal, desarrollo del personal, productividad y servicio al cliente en los trabajos analizados correspondientes a la satisfacción laboral, se presenta a continuación el desarrollo de cada uno de ellos.

Retención del personal

Respecto a la retención del personal, existen factores extrínsecos e intrínsecos que influyen en la permanencia de los colaboradores en las organizaciones. El primero se relaciona con las condiciones de trabajo tales como el entorno físico y salario, entre otros. El segundo obedece a las responsabilidades, logros y reconocimiento a los empleados, por mencionar algunos.

Zazueta (2015) afirma que es necesario establecer medidas que permitan contrarrestar la insatisfacción en cuanto a las compensaciones que se les ofrecen a los empleados. Además, plantea que se brinden oportunidades para el progreso de los colaboradores al interior de la empresa y se capacite

a la gerencia y mandos medios con respecto al tema del reconocimiento a los subordinados. Como estrategia para la retención del personal, es necesario que las empresas logren establecer esquemas de compensación que consideren prestaciones económicas y no económicas. Tal es el caso del salario emocional, el cual complementa los beneficios de los colaboradores brindando horarios flexibles, trabajo a distancia, beneficios sociales, apoyos durante su formación, entre otros.

La satisfacción laboral no es un constructo aislado, sino que se compone de distintas dimensiones con importancia diferente para los trabajadores (Locke, 1976). En concordancia con Gaxiola (2016), se identificaron las dimensiones de satisfacción con el salario y satisfacción con las promociones, en donde se detectó una percepción negativa por parte de los colaboradores. En ese sentido, el autor plantea que sean considerados los planes de retribuciones económicas dentro de la estrategia de gestión de recursos humanos para lograr su retención.

Asimismo, deben desarrollarse planes de carrera que impulsen el crecimiento personal y profesional de los colaboradores. Conocer de qué manera la empresa puede incidir en el crecimiento vertical y horizontal, así como en el logro de metas personales y profesionales del colaborador, puede motivar al empleado a continuar en la organización. En ese sentido, es importante que los directivos conozcan a su personal y consideren el giro y contexto de la empresa para establecer esquemas con prestaciones que mejor se adecuen a sus necesidades. Lo anterior debido a que, además de ser fuentes de empleo, las empresas son capaces de incidir de manera positiva en el desarrollo y bienestar de sus colaboradores.

Cota (2018) concluye en que existe una relación entre el compromiso normativo y la satisfacción laboral de los colaboradores que surge desde el sentimiento de deber generado hacia la empresa. Como resultado, el empleado mantiene un vínculo con la empresa no por conveniencia, sino por la obligación de continuar en ella. En contraste con lo anterior, el autor determinó que hay una correlación entre la inquietud del colaborador por abandonar el empleo con la satisfacción laboral.

En ese sentido, al despertar la inquietud de separarse de la empresa, el empleado desarrolla la intención y termina por retirarse. Es decir, la idea de

abandonar su empleo nace y madura por la desarticulación entre la conveniencia y la obligación que muestra el trabajador con la organización. Dicho desbalance entre la satisfacción y el compromiso puede ser remediado por medio de estrategias como una reestructuración de los sistemas de compensaciones, generación de oportunidades de progreso, reconocimiento y comunicación en la organización.

De las soluciones propuestas, la comunicación constante entre superiores y subordinados permite identificar los posibles detonantes que llevan a los colaboradores a separarse de la empresa. Así, el papel de los superiores es desarrollar la capacidad de relacionarse con los subordinados para actuar y prevenir el abandono laboral.

Por su parte, Castro (2015) da a conocer la percepción de la motivación y satisfacción laboral de los empleados respecto al sistema de compensaciones. La muestra de empleados pertenecientes a la dirección administrativa expresó inconformidad en cuanto a las remuneraciones percibidas. Lo anterior es un indicativo de la necesidad que existe, por parte la empresa, de estructurar el sistema de compensaciones de manera clara y transparente, debido a la desmotivación producida por el actual esquema. Si bien se encontró que hay un agradable ambiente de trabajo, compañerismo, estabilidad laboral, entre otros, es indispensable rediseñar el sistema de compensaciones que permita complementar los aspectos positivos encontrados en la empresa.

Además de considerar las ventajas encontradas en esta empresa, la reestructuración de las compensaciones en función de la capacidad financiera de la empresa puede resultar en la retención del personal. Una estrategia a considerar por los directivos es la medición por resultados en función de los puestos y actividades. Lo anterior permite transparentar y conocer con claridad lo esperado por cada colaborador, así como los beneficios a obtener.

Desarrollo del personal

Por otro lado, se presentan las aportaciones de los autores relacionadas con el desarrollo del personal, el cual permite acrecentar las competencias necesarias para que los colaboradores realicen sus actividades con interés y

eficacia. En ese sentido, Peraza (2019) plantea el establecimiento de un plan de negocios de servicios de *coaching* digital integral dirigido a profesionistas de las ciencias económico-administrativas que les permita incursionar y mantenerse en el mercado laboral. En su plan de negocios, el autor sugiere tomar ventaja de la influencia que ejercen las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y el acompañamiento a brindar a los interesados en la búsqueda de empleo.

Asimismo, Peraza afirma que existe una tendencia en la asesoría vía remota (*online*), la cual considera como ventaja competitiva en su plan de negocios, y establece que hay un incremento del uso de los portales para la búsqueda de empleo, por lo que, dentro de los servicios a ofrecer, destacan la difusión de la imagen profesional de quien busca trabajo. Por tanto, plantea que el asesor (*coach*) desarrolle las habilidades y competencias necesarias para las entrevistas laborales en los candidatos a emplearse, así como el servicio de asesoría para la redacción de su currículum.

No obstante, si bien se han acelerado los procesos tecnológicos en las empresas, así como el uso de portales de empleo, el acompañamiento en la búsqueda de trabajo no garantiza su obtención ni retención, debido a que es un proceso personal que depende de las capacidades y cualidades de cada prospecto.

López (2020) concluyó en la identificación de factores internos y externos que afectan el nivel de *engagement* (compromiso de los trabajadores); por ello, propone el modelo estratégico para la obtención de un trabajador *engaged* (comprometido). En el modelo, la autora incluye diferentes etapas que van desde el surgimiento de una vacante hasta el seguimiento del trabajador contratado. Uno de los elementos que recalca es la capacitación efectiva que incida en el desarrollo de los colaboradores y la calidad del trabajo realizado. En ese sentido, contar con las habilidades necesarias permite que los colaboradores muestren capacidad al efectuar sus labores, solucionar problemas y tomar decisiones. Contar con el *know-how*, es decir, el saber hacer, genera en los colaboradores un sentido de pertenencia y utilidad para la empresa incidiendo en su compromiso.

Núñez (2017) reconoce que la organización carece de manuales en los que se plasmen los procesos de gestión del talento humano de manera formal.

De contar con ellos, la autora afirma que será posible dar seguimiento a los colaboradores desde el momento en que ingresen a la empresa, continuando con su monitoreo para lograr así su retención. Esto permite reducir la curva de aprendizaje e incorporación de los nuevos colaboradores.

Por otro lado, se observa que los esfuerzos por parte de la empresa para lograr el fortalecimiento de las competencias de los colaboradores han sido exitosos. Siendo así, empatar los objetivos estratégicos de la organización al desarrollo de las competencias de los colaboradores permite generar y compartir el conocimiento necesario para el éxito de la empresa.

La cercanía entre jefes y empleados propicia confianza (Bueno Arce, 2018). Hay un ambiente laboral favorable y una opinión mayormente positiva respecto a las prestaciones. Como elemento importante de motivación, destaca el reconocimiento de los logros y el buen trato por parte de los superiores. Asimismo, los empleados dicen estar satisfechos con las labores que realizan, puesto que hay constante capacitación que les permite ejecutar sus actividades con eficacia.

Sin embargo, Bueno Arce (2018) menciona la falta de apoyo gubernamental en el establecimiento de políticas públicas y leyes a favor de la organización. Debido a que el desarrollo de la institución depende de la voluntad política de servidores públicos, la tarea del directivo es establecer una relación cercana con quienes tienen la responsabilidad de generar dichas leyes. Otro factor externo es la coordinación de esfuerzos a partir de las distintas corrientes e ideologías de quienes ocupan cargos públicos para el establecimiento de las leyes necesarias. En ese sentido, el directivo deberá atender todas las voces mostrando apertura y buscando en todo momento integrar desde las distintas opiniones e incidir a favor de la organización.

Productividad

La productividad se ve impactada por el compromiso del empleado y el plan de desarrollo del personal que las organizaciones diseñen. Ontiveros (2020) propone planes de desarrollo de personal para jefes de área y nivel operativo, donde se incorporan variables como la motivación, capacitación,

clima laboral, eficacia y plan de carrera en función de contenidos específicos orientados a lograr la productividad de la empresa.

Si bien la propuesta va en función de los mandos medios y subordinados, será necesaria la coordinación entre los superiores para un seguimiento puntual que permita monitorear las condiciones laborales y el desempeño de los colaboradores. Lo anterior resulta importante, puesto que, además de contar con las habilidades indispensables, se requiere una medición que permita conocer cómo se mejora en la productividad considerando al colaborador de manera integral.

Existe insatisfacción por parte de los colaboradores en las dimensiones de sueldo, prestaciones, ascensos y el aprovechamiento de las capacidades de los trabajadores (Félix Derat, 2015). Aunado a ello, hubo un bajo compromiso organizacional. En su estudio, la autora propone evaluar el sistema de compensaciones, definir los criterios para otorgar ascensos y desarrollar un plan de retención de los colaboradores.

Esto debido a que, pese a haberse identificado al personal comprometido y satisfecho, no es el más productivo. Los colaboradores llegan a superar la curva de aprendizaje, pero, ante la falta de retos y oportunidades, pueden no estar aportando de manera sustancial a la empresa o haciendo uso de sus talentos. Por razones así, es importante que las empresas busquen innovar mostrando capacidad de adaptación ante entornos cambiantes y, a la par, desarrollar en los colaboradores las capacidades necesarias para que continúen actualizándose y siendo productivos.

El liderazgo representa un factor significativo de motivación, existe un fuerte compromiso y un buen ambiente laboral (Lucian Rocha, 2015). Lo anterior, sin embargo, contrasta con el desconocimiento de las oportunidades de crecimiento en la empresa. En ese sentido, uno de los principales retos que enfrentan los directivos es lograr que se comunique información valiosa para los colaboradores, como el caso de las oportunidades de crecimiento.

Si bien hoy en día, con el uso de páginas web, aplicaciones y redes sociales, se promueve a la empresa y se comunica al exterior, se ha dejado de lado la comunicación al interior de la organización. A pesar de que los colaboradores coinciden al ocupar un puesto en una empresa, no siempre

fluye o se comparte la información entre ellos. Las reuniones generales, por departamentos y en lo individual, así como el uso de correos electrónicos, mensajes de texto, oficios, memos, entre otras herramientas, son las que inciden positivamente en la difusión de la información.

Servicio al cliente

Para Montero (2017), un modelo de capacitación que considere el uso de las TIC, el desarrollo de capacidades, actitudes, y que resulte en una mejor preparación del personal posibilita la mejora en el servicio a los clientes.

Al identificar como causales de estrés laboral la falta de estructura organizacional y mal clima laboral, aunado a condiciones de trabajo negativas y desmotivación Morales (2017) propone establecer un plan de capacitación enfocado al desarrollo de competencias del personal, así como mejorar las remuneraciones económicas y el reconocimiento por parte de superiores como motivaciones. Sin duda, la salud mental ha cobrado relevancia en los últimos años, por ello, las empresas son cada vez más conscientes del bienestar de sus colaboradores y el impacto que tiene el manejo del estrés en su desempeño.

A pesar de que el estrés laboral existe en las actividades que realizan los colaboradores en los casos abordados, el servicio brindado al cliente es de calidad, incluso más allá de lo esperado, debido a la rapidez, empatía, conocimientos y habilidades del personal.

Volviendo a las TIC, se realizó el diagnóstico a la paraestatal por el uso de estas tecnologías. En su documento, Camacho (2015) asevera que el 84 % de los usuarios se encuentran satisfechos. Lo anterior se concluyó por medio de un cuestionario aplicado a la población muestra, en el que se midió el nivel de satisfacción. Asimismo, se consideraron aspectos como la edad, ocupación, razones y frecuencia de uso, entre otros, para conocer el perfil de los individuos.

En un momento en el que los usuarios buscan practicidad y eficiencia en los servicios, la incorporación de las TIC hace posible brindar soluciones innovadoras a las necesidades de los clientes y, por ende, lograr su satisfacción.

Contar con estrategias de capital humano como inducción a la empresa y capacitación a los colaboradores permite, sin duda, satisfacer al cliente, ya que el usuario valora la capacidad de resolución de problemas, la buena actitud y la atención amable que brindan los trabajadores (Ceballos, 2015).

Ceballos (2015) hace referencia a la calidez humana en el servicio proporcionado y cómo esta no puede ser reemplazada por aspectos tangibles. Adicional a lo anterior, plantea orientar el desarrollo de los empleados en función del liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y mejora de las actitudes. Esto para obtener una ventaja competitiva basada en brindar al cliente una experiencia más que el pago por un servicio.

Así, es posible afirmar que los colaboradores y su talento representan el mayor activo al interior de las empresas, incluso en el logro de la ventaja competitiva. Por ello, corresponde a los directivos fomentar el desarrollo constante de los colaboradores con la intención de contribuir a su bienestar y profesionalización.

Los aportes para la empresa, por parte de Medina (2019), fueron el establecimiento de un modelo de capacitación que permita a los empleados realizar sus labores de manera eficaz, con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente. El modelo de capacitación posibilita dar seguimiento a los colaboradores y considera etapas desde el surgimiento de la vacante, hasta el reclutamiento externo, la selección y contratación.

Una vez que se contrata al colaborador, se procede con la inducción y capacitación en temas pertinentes a la empresa. Se continúa con la evaluación del desempeño para detectar nuevas necesidades de capacitación y proceder con el diseño de planes y programas que permitan cubrir dichas necesidades.

Con la realización del estudio de caso se midió también la calidad en el servicio por medio del modelo EMCASER (Vera y Trujillo, 2017), enfocado al mercado mexicano, considerando atributos tangibles e intangibles como el aseguramiento, ambiente, comida, instalaciones y conveniencia respectivamente. En ese sentido, combinar herramientas de medición con las capacidades de los colaboradores permite incidir en la satisfacción de los clientes.

CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Iglesias (2015), el clima organizacional es considerado como un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de una organización, que, al ser percibidos por los individuos que la integran, generan un tipo clima, el cual impacta en la motivación y el comportamiento de los colaboradores. De ahí que su estudio es ampliamente utilizado como un aspecto que refleja el acontecer de una organización y las facilidades u obstáculos que encuentra el trabajador para comportarse y desempeñarse en el entorno laboral.

El clima organizacional constituye una parte fundamental en el desarrollo de toda organización. Las dimensiones como espacios de trabajo, comportamiento organizacional, gestión del conocimiento y rotación laboral son algunos aspectos de un clima favorable. Para obtener información respecto a la relación que existe entre la gestión del capital humano y el clima organizacional se analizaron 15 proyectos de investigación. La figura 3.3 muestra los marcadores que se identificaron para este estudio.

FIGURA 3.3. Variables identificadas de la vertiente clima organizacional



Espacios de trabajo

Los espacios de trabajo constituyen un factor de gran importancia en el clima organizacional. A menudo, las empresas se enfocan en otros aspectos, como ofrecer mejores salarios, dejando de lado la ergonomía, la seguridad y

la salud de los colaboradores. Al respecto, la ONU (2015), en su objetivo 8 de la Agenda de Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, hace énfasis en la relevancia de proteger los derechos laborales y promover entornos de trabajo seguros y protegidos para todos los trabajadores.

Así también, la Ley Federal del Trabajo (2018), en su artículo 132, fracción XVI señala que es obligación de los patrones: instalar y operar las fábricas, talleres, oficinas, locales y demás lugares en que deban ejecutarse las labores, de acuerdo con las disposiciones establecidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, a efecto de prevenir accidentes y enfermedades laborales. Asimismo, deberán adoptar las medidas preventivas y correctivas que determine la autoridad laboral (p. 29).

Con relación a lo anterior, Meza (2018) propone valorar más a los colaboradores, es decir, darles incentivos, oportunidades de mejora y reconocerlos por su labor, acciones que ayudarían a mejorar el clima organizacional. También afirma que los elementos o factores del clima organizacional que benefician la satisfacción laboral de los colaboradores son: el diseño y la asignación de los puestos de trabajo, la naturaleza del trabajo, las relaciones interpersonales, la comunicación organizacional y las condiciones físicas y ambientales del área de trabajo, lo que se traduce en las instalaciones.

De acuerdo con datos publicados por la OCDE (2019), México es el país con la jornada laboral de más horas entre los países asociados, con 2137 horas anuales por trabajador, en contrastante con las 1380 que se laboran en Dinamarca. Como resultado, la gran cantidad de horas en las instalaciones de la empresa influye en el ánimo de las personas y, sobre todo, en la salud física y mental cuando no son diseñadas entendiendo el impacto que producen. Los trabajadores más comprometidos con la empresa son quienes están más satisfechos con las características de su espacio de trabajo, como el tamaño, el tipo de mobiliario, los niveles de iluminación, el nivel de ruido ambiental y la temperatura.

Comportamiento organizacional

Franklin y Krieger (2011) definen el comportamiento organizacional como el estudio del efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la manera de actuar de la organización, y su propósito es mejorar el desempeño de esta. Mencionan que la clave para entender el comportamiento organizacional es la misma empresa, pues en ella las personas interactúan en la realización de las tareas que permiten alcanzar los objetivos de productividad y competitividad planteados.

En este sentido, es usual conocer empresas diversas con un comportamiento organizacional diferente en cada una de ellas: en algunas puede ser menos rígido, es decir, hay ausencia de políticas como uso de uniforme, se permite la comunicación informal y hay horarios flexibles, mientras que en otras empresas existen políticas inamovibles que los líderes han dictado, las cuales influyen de manera directa en el comportamiento de los colaboradores.

Por su parte, Sánchez (2018) asume que el comportamiento organizacional ayuda a tener mayor motivación y productividad laboral, ya que permite que cada organización se diferencie en aspectos como valores, creencias, costumbres, normas, reglamentos, actividades y procesos que gestionan el capital humano. Esto genera una personalidad auténtica en cada empresa, misma que tiene efecto en el comportamiento humano y produce un patrón de conducta único que, de ser positivo, se convierte en una ventaja competitiva.

Las empresas que comprenden el comportamiento organizacional como una ventaja competitiva suelen ser las más atractivas para trabajar. Al respecto, el liderazgo es un rasgo fundamental, ya que es el ejemplo a seguir por los demás colaboradores en la estructura jerárquica. Para Great Place to Work (2022), la confianza en la alta dirección es fundamental si se quiere crear ambientes de trabajo excelentes y competitivos. Esta se genera a través de la credibilidad con los jefes, el respeto y la justicia con los que los empleados sienten que son tratados, así como el grado de orgullo por formar parte de la organización y los niveles de conexión auténtica y compañerismo (Escamilla, 2015).

No obstante, Conde (2021) expone que cada vez son más las empresas que deciden deslindarse de la responsabilidad de contratación del capital

humano contratando a empresas externas, es decir a empresas de *outsourcing*, razón por la cual se generan condiciones laborales distintas que impactan negativamente al clima organizacional. Esto ocurre porque se forman percepciones diferenciadas entre los trabajadores contratados vía *outsourcing* y los empleados de manera directa, lo que genera un sentido de pertenencia menor que impacta directamente en la motivación, desempeño y compromiso de los colaboradores.

Gestión del conocimiento

El conocimiento es sumamente relevante tanto en la sociedad como en las organizaciones, ya que determina las acciones de los equipos de trabajo. Sin embargo, para Agudelo y Valencia (2018), el conocimiento, por sí solo, no tiene importancia hasta que se encuentra en manos de personal competente para gestionarlo, y, en el caso preciso de la organización, se convierte en otro activo más, pero no uno cualquiera, sino aquel que le permite concretar con éxito proyectos más grandes, haciéndola más competitiva en un entorno actual tan dinámico.

Cada empresa debe determinar los conocimientos necesarios para operar procesos y lograr las metas planteadas, sean cuales fueran. Estos deben documentarse, mantenerse y ponerse a disposición en medida de las necesidades. Los colaboradores que cuentan con todos los conocimientos necesarios para realizar sus actividades suelen ser los más productivos. Espinoza (2020) en su modelo de gestión del conocimiento como estrategia para aminorar los efectos negativos de la rotación, afirma que la gestión del conocimiento es el proceso específico y sistemático para adquirir, organizar y transmitir conocimiento tanto explícito como tácito, para que otras personas puedan hacer uso de este, ser más productivas, y se genere mayor disposición a permanecer en la organización.

En este sentido, González (2017) afirma que el análisis de recursos y capacidades del capital humano utilizando estrategia coadyuva a mejorar la toma de decisiones en las organizaciones. Mientras tanto, Castillo (2018) menciona que las capacidades de desarrollar actividades, de responder a la dinámica del cambio y el desarrollo organizacional, de relacionarse interpersonalmente, comunicarse eficazmente y trabajar en contextos

internacionales influyen negativamente en los servicios de calidad cuando los colaboradores carecen de competencia y capacidades.

Si un colaborador no posee todos los conocimientos necesarios para realizar las actividades correspondientes a su puesto, se debe definir cómo acceder a conocimientos adicionales y actualizaciones requeridas. Esto puede ser a través de una capacitación interna — como la experiencia de otros colaboradores—, o bien, externa —como cursos o conferencias dictadas por otras organizaciones—.

Rotación y ausentismo

Del tema anterior, se deriva la importancia de la implementación de planes estratégicos de retención de los colaboradores, sobre todo en las empresas pyme en México, ya que los costos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal, cuando existe una alta rotación, exceden por mucho la inversión en el desarrollo de dichos planes.

Ortiz (2016) afirma que las empresas grandes han logrado su crecimiento al buscar, fomentar y retener a su personal. Por ello, implementar un plan estratégico de retención de personal, ajustándose a las necesidades de la organización y de los empleados, mejora las condiciones laborales y beneficia tanto a estos como a la empresa misma. Para Zazueta (2017), la planeación no elaborada a conciencia y con fallos en la simulación de los posibles escenarios que pudieran presentarse trae graves consecuencias económicas y estructurales.

En este sentido, González (2017) asume que cuando el clima organizacional no es agradable, la rotación del personal se ve afectada. Adicionalmente, Quintero (2015) afirma que las mujeres presentan mayor rotación laboral en comparación con los hombres, por lo cual es importante evaluar los factores que influyen en que las trabajadoras abandonen la empresa.

Las empresas catalogadas con un mal clima organizacional suelen ser indeseables para nuevos colaboradores, por lo que una alta rotación implica que cada vez se les dificulte más reclutar personal y los costos para campañas de reclutamiento se elevan. Además de que, a falta de

postulantes, a la hora de seleccionar personal tiende a incorporarse mano de obra no calificada.

López (2019) menciona que cuando una empresa descuida el desarrollo personal de sus empleados, limitándose a ciertas áreas de la organización, esto puede llevar a la fuga de talentos. Es decir, los empleados podrían dejar la empresa antes de alcanzar sus metas personales, de equipo y organizativas.

Para Canal (2018), existe una estrecha relación entre el liderazgo transformacional y la felicidad en el trabajo, pues cuando el primero mejora, el segundo se eleva. Tener claro esto permite elaborar planes específicos de trabajo para el desarrollo del liderazgo, así como un clima organizacional donde se pueda aumentar cada vez más la felicidad de los trabajadores.

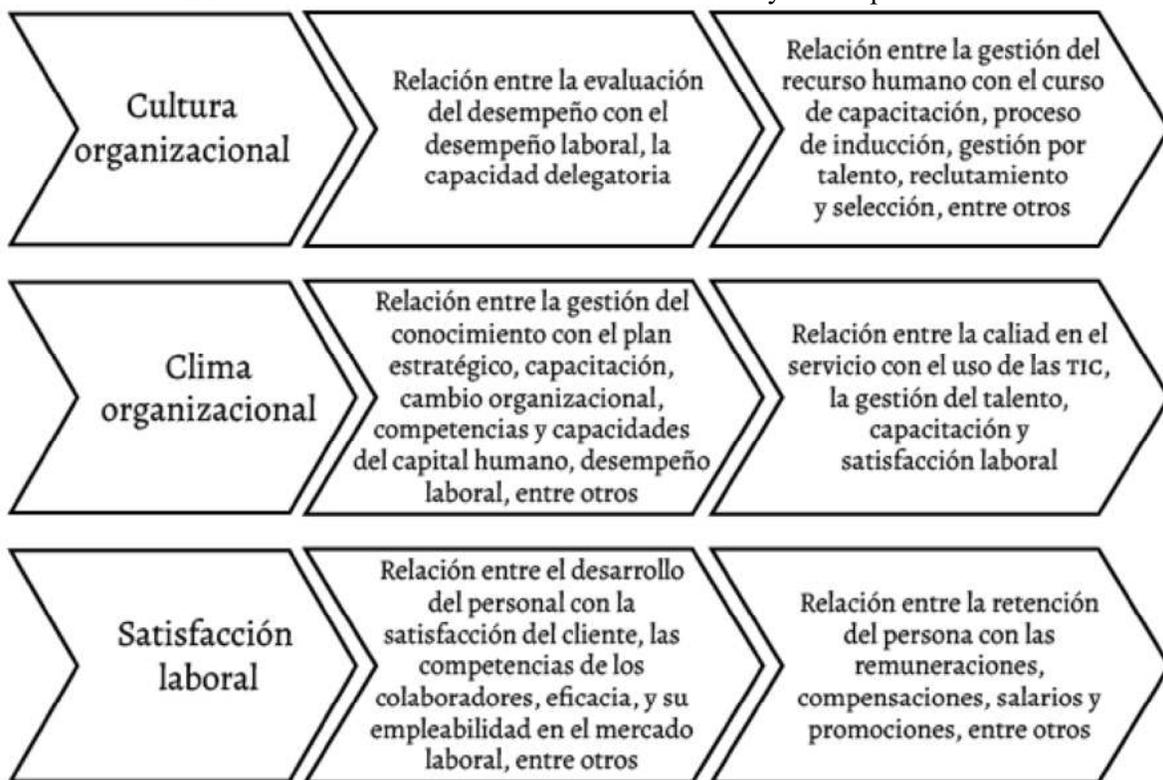
ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez realizado el análisis a los 41 trabajos de investigación, se obtuvieron los siguientes resultados: se identificaron las vertientes de cultura organizacional, clima organizacional y satisfacción laboral. Asimismo, en cada uno de ellos, se distinguieron las variables que se presentan en la figura 3.4.

FIGURA 3.4. Variables identificadas con base en las vertientes cultura organizacional, clima organizacional y satisfacción laboral



FIGURA 3.5. Relaciones identificadas entre las vertientes y sus respectivas variables



Una vez identificadas las citas y las variables, se generaron los entramados hermenéuticos (mapas) que muestran, de manera concisa y

visual, las asociaciones de los estudios correspondientes a cada uno de los temas (ver figura 3.5).

Como muestra de las relaciones identificadas, la figura anterior contiene los temas y variables relacionadas con el análisis de los documentos.⁴ Adicionalmente, se identificaron las estrategias de capital humano realizadas por las empresas objeto de estudio de los trabajos de investigación. A continuación, se enlistan dichas estrategias con base en los temas.

Cultura organizacional

Para fomentar la cultura organizacional, se establece el proceso de reclutamiento y selección del personal, y se induce a los colaboradores de nuevo ingreso. Una estrategia más es brindar un periodo de prueba a los empleados con la intención de observar su desempeño y valorar si son aptos para el puesto. Para efectos de desarrollo del personal, conviene contar con una comisión mixta de capacitación y adiestramiento. Asimismo, fomentar valores es una estrategia que incide en el logro de comportamientos positivos por parte de los colaboradores.

Clima organizacional

Los factores que inciden positivamente en el clima organizacional son valorar a los colaboradores, brindarles incentivos, oportunidades laborales y reconocerlos. También es posible obtener ventaja competitiva por medio de aspectos únicos al interior de las empresas como valores, normas y procesos. Por otro lado, la gestión del conocimiento favorece la retención y permanencia de los colaboradores aminorando la rotación del personal, al mismo tiempo que se permite desarrollar competencias y capacidades clave para las organizaciones. Además, el liderazgo transformacional incide positivamente en la felicidad por parte de los colaboradores, lo que, a su vez, influye de manera positiva en el clima organizacional.

Satisfacción laboral

Respecto a las estrategias identificadas que tienen efectos positivos en las empresas, destacan el establecer medidas que permitan contrarrestar la insatisfacción de los colaboradores con relación a las compensaciones, e identificar y actuar en torno a los detonantes que llevan a los empleados a separarse de las empresas. Otra estrategia consiste en establecer un modelo de capacitación que desarrolle las habilidades necesarias para lograr el compromiso en los trabajadores, debido a que contar con la capacidad de resolución de problemas, buena actitud y atención al cliente, entre otros aspectos, permiten que el trabajador cumpla con sus labores eficazmente, sea productivo y esté comprometido. Además, se deben generar manuales en los que se plasmen formalmente los procesos de gestión del talento humano que acompañen a los colaboradores desde el momento en que ingresan a la empresa.

CONCLUSIONES

Las empresas públicas y privadas requieren establecer estrategias que den lugar a una gestión eficiente del capital humano. Si bien los recursos humanos y físicos son limitados, el capital humano destaca por ser único e irrepetible en las organizaciones. El directivo deberá buscar cómo aprovechar el talento y capacidades de los colaboradores debido a que estos distinguen a una empresa de otra. El conocimiento y la experiencia que aportan son un capital intangible de gran valor para las organizaciones. En ese sentido, se requiere mostrar congruencia entre lo que representa la empresa en su misión, visión y valores y el reconocimiento que se le brinda a su capital humano en el quehacer diario de las organizaciones. Por otro lado, los directivos tienen la necesidad de encontrar factores internos y externos que inciden en la identificación, desarrollo y retención del talento humano toda vez que habrá aspectos que son controlables y otros que no.

Junto a la capacidad de respuesta, innovación y adaptación al entorno, se deben adoptar actitudes a favor del medio ambiente que se vean reflejada en los valores de la empresa, como cuidar la cantidad de agua utilizada, hacer uso eficiente de la energía y practicar el reciclaje.

REFERENCIAS

- BBC. (16 de abril de 2015). *El empresario que se bajó el sueldo para repartirlo entre sus empleados*. https://www.bbc.com/https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/04/150415_dan_price_nuevo_sueldo_ao
- Bertrand, M., Goldin, C. y Katz, L. (2009). Dynamics of the Gender Gap for Young Professionals in the Corporate and Financial Sectors (January 2009). NBER *Working Paper*, (w14681), 55. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1335706
- Bueno Arce, I. (2018). *Relevancia del capital humano en el desarrollo de una organización de economía social. Caso: PROEDUCA Sinaloa IAP 2016-2017*. Repositorio Maestría en Administración Estratégica: <https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/wp-content/uploads/2020/08/Tesis-Isis-Bueno-Arce.pdf>
- Canal Carrillo, A. I. (2018). *Liderazgo transformacional, felicidad en el trabajo y su relación con la productividad del capital humano. Estudio de caso. Sinaloa 2016-2018* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica. <https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/index.php/repositorio/>
- Castillo Nuño, M. I. (2018). *Efectos de competencias y capacidades del capital humano en la calidad del servicio caso hotel de Mazatlán 2016-2018*. <https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/index.php/repositorio/>
- Castro, M. (2015). *Evaluación de los sistemas de compensación para personal administrativo: caso empresa de ventas al detalle*.
- Ceballos Álvarez, T. E. (2015). *El capital humano y el servicio al cliente en una empresa hotelera de Mazatlán, Sinaloa* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica. <https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/wp-content/uploads/2020/07/Tania-Elizabeth-Ceballos-Alvarez.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- _____ (2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones* (9.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana de España S.

L.

- Conde López, J. R. (2021). *Diferencias en la percepción del clima laboral de los empleados contratados por outsourcing y empleados directos: caso de estudio concepto MADA S. A. DE C. V* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica. <https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/index.php/repositorio/>
- Córdova Félix, J. (2018). *Capacitación eficiente: mejorando el desempeño del capital humano. Caso: mediana empresa comercial sinaloense 2017-2018* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa, FCA]. . Repositorio Maestría en Administración Estratégica. <https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/wp-content/uploads/2020/07/Jesus-Cordova-Felix.pdf>
- Corona Angulo, L. A. (2017). *Diagnóstico de la cultura de seguridad e higiene laboral: caso de una industria mueblera de Culiacán, Sinaloa* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa, FCA]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica . <https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/wp-content/uploads/2020/07/Luis-Armando-Corona-Angulo.pdf>
- Cota Vázquez, M. R. (2018). *Actitudes hacia el trabajo y su efecto en el abandono laboral: El caso de una empresa sinaloense* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica. <https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/wp-content/uploads/2020/07/Mois%C3%A9s-Ram%C3%B3n-Cota-Vazquez.pdf>
- Deloitte. (2020). *Tendencias de capital humano 2020. La empresa social en acción: la paradoja como camino hacia adelante.* <https://www2.deloitte.com/>: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/2020/reporte-tendencias-capital-humano-mexico-2020.pdf>
- Díaz, M. Y. (2018). *Gestión del talento humano y su efecto en el desempeño en la empresa. caso TUVANOSA 2017-2018* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa, FCA]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica. , <https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/wp-content/uploads/2020/07/Yanira-Soledad-D%C3%ADaz-Moreno.pdf>

- Emus Guerra, L. J. (2019). *Integración del capital humano a la cultura organizacional. estudio de caso OFILLEVA 2017-2018* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa, FCA]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica. <https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/wp-content/uploads/2020/07/Luz-Jazmin-Emus-Guerra.pdf>
- Escamilla López, N. C. (2015). *Clima y satisfacción laboral el caso de una empresa aeroportuaria en Culiacán, Sinaloa, México* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica. <https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/index.php/repositorio/>
- Espinoza Robles, E. A. (2020). *Modelo de gestión del conocimiento como estrategia para aminorar los efectos negativos de la rotación docente en la universidad privada. Estudio de caso. 2018-2019* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica. <https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/index.php/repositorio/>
- Félix Derat, A. M. (2015). *Actitudes laborales y su relación con la producción de un equipo de ventas, estudio de caso: Grupo Premiere Automotriz Culiacán, Sinaloa, México* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica. <https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/wp-content/uploads/2020/07/Amada-Marisela-F%C3%A9lix-Derat.pdf>
- Félix Leyva, M. E. (2018). *Gestión de cultura y clima organizacional como estrategia de desarrollo corporativo. Casino flamingo, Sinaloa, 2016-2018* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa, FCA]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica. <https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/wp-content/uploads/2020/07/Mariana-Elem-F%C3%A9lix-Leyva.pdf>
- Félix, R. Z. (2015). *Relevo generacional en una mipyme familiar en Culiacán, Sinaloa: un estudio de caso.* (UAS, Ed.) Culiacán, Sinaloa, México: FCA.
- García Félix, K. M. (2018). *Análisis de estrategias de gestión humana desde el desempeño en la cultura organizacional. caso empresa comercial sinaloense del 2016 al 2018* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de

- Sinaloa, FCA]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica. <https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/wp-content/uploads/2020/07/Karla-Mireya-Garc%C3%ADa-F%C3%A9lix.pdf>
- Gaxiola Jiménez, M. (2016). *Evaluación de la satisfacción y la motivación laboral: el caso de una empresa comercializadora de llantas* [Tesis de maestría]. Universidad Autónoma de Sinaloa.
- González Barros, L. A. (2017). *El análisis de recursos y capacidades del capital humano como estrategia de mejora para la toma de decisiones en la empresa culiacanense 2016-2017* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica. <https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/index.php/repositorio/>
- Gonzalez Mendoza, X. G. (2017). *Clima laboral y su relación con la rotación de personal. Caso Ley Mayoreo Mazatlán* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica. <https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/index.php/repositorio/>
- Iglesias Armenteros, A. L. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Medisur*, 455-457.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, 52-63. <https://hbr.org/2004/02/measuring-the-strategic-readiness-of-intangible-assets>
- Kukuieff, G. V. (2021). *Motivación del personal en la administración pública*. Universidad Nacional de Cuyo. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5174/kukuieffmotivaciondelpersonalap.pdf
- Locke, E. (1976). «*The Nature and Causes of Job Satisfaction*», in *Dunnette. Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally College Ed.
- López Gutiérrez, S. (2019). *Factores de influencia en la rotación de personal. Empresa de telecomunicaciones de Culiacán al 2018* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica. <https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/index.php/repositorio/>

- López Parra, G. V. (2020). *Engagement como estrategia para la ventaja competitiva en la pyme de Colima: caso estación de servicios* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica: <https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/wp-content/uploads/2020/07/Guadalupe-Vianey-L%C3%B3pez-Parra.pdf>
- Lucian Rocha, F. (2015). *La motivación y su impacto en la productividad en la empresa bancaria* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica. <https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/wp-content/uploads/2020/07/Froylan-Lucian-Rocha.pdf>
- Madero, G. S. y Rodríguez, D. D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95-107. doi: <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>
- Martínez, S. A. (2022). *Análisis de tesis con énfasis de capital humano, con tema: clima organizacional*. Facultad de Contaduría y Administración.
- McGregor, D. y Cutcher-Gershenfeld, J. (2006). *The Human Side of Enterprise, Annotated Edition*. McGraw Hill Professional.
- Medina Cotera, F. I. (2019). *Modelo de capacitación para lograr la satisfacción del cliente de una pequeña empresa: caso Sushi Town 2018-2019* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de sinaloa]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica. <https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/wp-content/uploads/2020/07/Frida-Iriana-Medina-Cotera.pdf>
- Medina, L. B. (2022). *Análisis de tesis con énfasis de capital humano, con tema: satisfacción laboral*. Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Melendrez, S. D. (2019). *Factores de la cultura organizacional que inciden en la productividad sector restaurantero. Caso: Capitán Barbosa (2017-2018)* [Universidad Autónoma de Sinaloa, FCA]. . Repositorio Maestría en Administración Estratégica. <https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/wp-content/uploads/2020/07/Dulce-Anahi-Melendrez-Salas.pdf>
- Meza Urías, A. K. (2018). *Efectos del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en las instituciones de asistencia privada. El caso de: Cruz Roja Mexicana, delegación Culiacán, 2016-2017* [Tesis de maestría,

- Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica.
<https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/index.php/repositorio/>
- Mobley, W. H. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>.
- Montero Alatorre, U. G. (2017). *Gestión del cambio organizacional: caso utilización de TIC en una empresa sinaloense* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica.
<https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/index.php/repositorio/>
- Morales Morales, J. J. (2017). *Caracterización del estrés laboral y sus efectos en la percepción de calidad en el servicio al cliente. Caso: hospital privado* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica.
<https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/wp-content/uploads/2020/07/Jaime-Josue-Morales-Morales.pdf>
- Núñez Carrillo, I. A. (2017). *La gestión del talento humano como factor estratégico para el fortalecimiento de las competencias en la organización* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica.
<https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/wp-content/uploads/2020/07/Itzel-Agla%C3%A9-N%C3%BA%C3%B1ez-Carrillo.pdf>
- Ochoa Russel, C. (2019). *Comportamiento organizacional y su influencia en la motivación y productividad laboral. Caso comercializadora de material eléctrico sinaloense, Sinaloa 2017-2018* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica.
<https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/index.php/repositorio/>
- Ontiveros Sicairos, N. S. (2020). *Plan de desarrollo de personal para incrementar la productividad en el hotel Los Tres Ríos en la ciudad de Culiacán (2018-2019)* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica.

<https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/wp-content/uploads/2020/07/Nailea-Stefania-Ontiveros-Sicairos.pdf>

Organización Internacional del Trabajo. (6 de 12 de 2019). *¿Cómo gestionar la seguridad y salud en el trabajo?*

<https://www.ilo.org/global/topics/labour-administration-inspection/resources-library/publications/guide-for-labour-inspectors/how-can-osh-be-managed/lang--es/index.htm>

Ortiz Sandoval, J. (2016). *La rotación laboral y estrategias de retención de personal en las empresas* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica.

<https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/index.php/repositorio/>

Peraza Castro, E. A. (2019). *Plan de negocios de servicios de coaching digital para aumento de empleabilidad en profesionistas de ciencias económicas administrativas* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica.

<https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/wp-content/uploads/2020/07/Edgar-Adrian-Peraza-Casto.pdf>

Pérez Camacho, L. (2015). *La satisfacción en el servicio al cliente mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación. Caso: CFEMÁTICOS Culiacán* Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica.

<https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/wp-content/uploads/2020/07/Leticia-P%C3%A9rez-Camacho.pdf>

Pujol-Cols, L. J. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios gerenciales*, 34(146), 3-18.

Quintero Rodríguez, J. O. (2015). *Evaluación de tardanza, ausentismo y rotación laboral en un restaurante sinaloense* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica.

<https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/index.php/repositorio/>

Ramírez Rivera, R. A. (2017). *La evaluación del desempeño y su efecto en la calidad del servicio en la industria hotelera en Culiacán*. Universidad Autónoma de Sinaloa, FCA.

- Reyes Martínez, S. (2015). *Evaluación del desempeño laboral derivado de una política pública: el caso de PROMEP en la Universidad Autónoma de Sinaloa*. [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa, FCA]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica. <https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/wp-content/uploads/2020/07/Sen%C3%A9n-Reyes-Mart%C3%ADnez.pdf>
- Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L. y Roza Sánchez, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacios*, 39(22), 27-40.
- Roe Sosa, R. A. (2015). *Aprovechamiento del talento humano a través de una estrategia dirigida: el caso de una empresa de cine*. [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa, FCA]. . Repositorio Maestría en Administración Estratégica. <https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/wp-content/uploads/2020/07/Ricardo-Alberto-Ro%C3%A9-Sosa.pdf>
- Sánchez Ochoa, C. (2018). *Comportamiento organizacional y su influencia en la motivación y productividad laboral. Caso comercializadora de material eléctrico sinaloense, Sinaloa 2017-2018* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica.
- Sánchez, B. L. (2022). *Análisis de tesis con énfasis de capital humano, con tema: ultura organizacional*. Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Sørensen, J. B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of firm Performance. *Administrative Ccience Quarterly*, 1(47), 70-91.
- Vallejo, C. L. (2015). Gestión del talento humano. *Aval ESPOCH*, 135. <http://cimogsys.espoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Vera, J. y Trujillo, A. (2017). Escala mexicana de calidad en el servicio en restaurantes (EMCASER). INNOVAR. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 27(63), 43-59.
- Zazueta Valencia, V. (2015). *Satisfacción laboral y satisfacción de los comensales en un restaurante sinaloense* [Tesis de maestría, Universidad

Autónoma de Sinaloa]. Repositorio Maestría en Administración Estratégica. <https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/wp-content/uploads/2020/07/Vladimir-Zazueta-Valencia.pdf>

- 1 Maestro en Administración Estratégica con énfasis en Gestión y Dirección Empresarial.
- 2 Maestra en Administración Estratégica con énfasis en Gestión y Dirección Empresarial.
- 3 Maestro en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas. Profesor de tiempo completo de la Escuela Normal de Sinaloa.
- 4 Para una revisión a mayor detalle, consultar los entramados de cada uno de los temas.