

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR PARA LA DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DEL PERSONAL EN EL RAMO HOTELERO-MOTELERO DE LOS MUNICIPIOS DE PUEBLA Y AMOZOC DE MOTA

Roberto Rodríguez Martínez¹

Enlace ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7342-9332>

Amado Torralba Flores²

Enlace ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3802-0501>

Fecha de Recepción: 17 de mayo de 2022

Fecha de Aprobación: 27 de Agosto de 2022

Resumen:

La rotación del personal es uno de los problemas que más impacta en las organizaciones; ya sean micro, pequeñas, medianas o grandes empresas; es por ello que para el presente estudio se establece la importancia que tiene la Cultura Organizacional para la disminución de los Índices de Rotación de Personal en las Micro y Pequeñas Empresas del Municipio de Puebla y Amozoc, México. El principal objetivo es conocer cuáles son las dimensiones que se correlacionan con la problemática y como puede la Cultura Organizacional disminuirla. El presente trabajo, para el pilotaje, se realizó considerando a 10 sujetos de estudios de 3 diferentes organizaciones, hoteles y moteles de los municipios antes mencionados, a los cuales se les aplicó un instrumento de medición a través de un cuestionario. Posteriormente se analizaron los resultados, se procedió a describir las dimensiones y determinar su correlación.

Palabras clave: Rotación de personal, cultura organizacional, dimensiones, correlación.

¹ Licenciado en Administración de Empresas, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Estudiante de la Maestría en Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa en la Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Contacto: robertorm1711@gmail.com

² Profesor Investigador de la de la Maestría en Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa en la Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Contacto: amado.torralbaflores@viep.com.mx

ORGANIZATIONAL CULTURE AS A FACTOR FOR THE REDUCTION OF PERSONNEL TURNOVER IN THE HOTEL-MOTEL INDUSTRY IN THE MUNICIPALITIES OF PUEBLA AND AMOZOC DE MOTA

Abstract:

Staff turnover is one of the problems that has the greatest impact on organizations, whether they are micro, small, medium or big enterprises; that is why this study establishes the importance of organizational culture in reducing staff turnover rates in micro and small enterprises in the municipalities of Puebla and Amozoc, Mexico. The main objective is to know which are the dimensions that are correlated with the problem and how the Organizational Culture can decrease it. The present work, for the piloting, was carried out considering 10 study subjects from 3 different organizations, hotels and motels in the aforementioned municipalities, to whom a measurement instrument was applied through a questionnaire. Subsequently, the results were analysed, the dimensions were described and their correlation was determined.

Keywords: Staff turnover, organizational culture, dimensions, correlation.

CULTURA ORGANIZATIVA COMO FACTOR DE REDUÇÃO DA ROTAÇÃO DE PESSOAL NO SECTOR HOTELEIRO NOS MUNICÍPIOS DE PUEBLA E AMOZOC DE MOTA

Resumo:

A rotação de pessoal é um dos problemas que tem maior impacto nas organizações, sejam elas micro, pequenas, médias ou grandes empresas; é por isso que este estudo estabelece a importância da cultura organizacional na redução das taxas de rotação de pessoal em micro e pequenas empresas nos municípios de Puebla e Amozoc, México. O principal objectivo é saber quais são as dimensões que estão correlacionadas com o problema e como a Cultura Organizacional o pode diminuir. O presente trabalho, para a pilotagem, foi realizado considerando 10 temas de estudo de 3 organizações diferentes, hotéis e motéis nos municípios acima mencionados, aos quais foi aplicado um instrumento de medição através de um questionário. Subsequentemente, os resultados foram analisados, as dimensões foram descritas e a sua correlação foi determinada.

Palavras-chave: rotação de pessoal, cultura organizacional, dimensões, correlação.

1. INTRODUCCIÓN:

La rotación de personal surge por varios factores, por hacer mención de algunos: mejora salarial, cambio de domicilio, pocas garantías e incertidumbre en el área de trabajo, ambiente laboral desfavorable, entre muchas otras variables. Lo que genera graves problemas a las empresas, específicamente en relación a su imagen y, quizá más importante, en lo económico. En México, datos retomados en 2020 del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), 4.1 millones son Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) del total que representa 95.4 por ciento, de estas 3.6 son pequeñas y 0.8 medianas. Las Pymes contribuyen el 52 por ciento al Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 72 por ciento de empleos en México (Zepeda, 2020).

En la actualidad el capital humano es uno de los recursos más importantes para cualquier organización, en especial para las Pymes, dado que las personas que se desempeñan dentro de esta clasificación son las encargadas de generar competencias, conocimientos, creatividad, capacidad para resolver problemas y liderazgo con la finalidad de generar a las organizaciones un valor agregado, el cual será uno de los factores determinantes para la consecución de los objetivos organizacionales. En una investigación reciente, Gómez et al. (2018, p. 576) señala que:

Un empleado satisfecho personalmente, rendirá más en la empresa, será más productivo y mayor lealtad también. Asimismo, esto influye en el nivel de vida laboral que tengan los empleados; es decir, un empleado con altos niveles de calidad de vida en su familia, en el mismo y con la empresa o puesto que tenga, repercutirá en la satisfacción integral en la empresa.

Pese a la importancia que el capital humano representa para las organizaciones, son pocas las investigaciones que en México se han efectuado respecto al origen multivariado de la Rotación de personal (Littlewood & Herman, 2006). Esta problemática también aqueja a nivel local, en el caso

específico del municipio de Amozoc de Mota perteneciente al Estado de Puebla, no se han identificado los motivos por el cual existe un alto índice de rotación de personal (IRP) en las empresas del sector hotelero-moteler.

La separación de personal en las empresas, incurre en costos de oportunidad, costos de reclutamiento, selección y capacitación, así como en una baja de moral de los empleados que permanecen. Estos costos son aún más serios cuando la organización pierde empleados valiosos; sin embargo, cabe aclarar que no en todos los casos la rotación es indeseable, aunque en algunas organizaciones puede llegar a niveles disfuncionales. Esto es, algún nivel de rotación resulta ser necesario, como es el caso de la separación de trabajadores de bajo rendimiento (Dalton, Todor, & Krackhardt, 1982).

Planteamiento del Problema

La rotación de personal es un problema a nivel mundial que aqueja a todo tipo de empresas. Booz (2018), publica que el porcentaje de rotación de personal en 2017 se situó en el 10.9%, es decir, que más de uno de cada diez profesionales cambiaron de empresa. Asimismo, los datos destacan a los sectores ligados a la tecnología, retail³ y medios-entretenimiento, como los que mayor rotación de talento registran. Por otro lado, de acuerdo al estudio Preparing for take-off, entre el 2013 y el 2018, la cifra de rotación de personal a nivel mundial aumentó 23% (Keep On Moving, 2018). Datos más recientes obtenidos del portal de internet OCCMundial (2019), bolsa de trabajo en línea, refiere que 22% de la alta rotación de personal se produce durante los primeros 45 días de haber ingresado a las empresas.

Información obtenida del diario El Economista en su portal web, (Martínez, 2011), retoma la información presentada por la firma Pricewaterhouse Coopers y en la cual indica que México llegó a tener el porcentaje de desvinculación más alto (5%), muy por encima de países como Argentina con 3.2% y Colombia con 2.2%; sobre todo en sectores como el de ventas al

³ Venta al por menor, venta al detalle. Fuente: Cambridge Dictionary.

detalle (Retail), donde la separación voluntaria se mantuvo en primer lugar; caso contrario, en el sector del Petróleo, la rotación fue la más baja. Por su parte Forbes, alude en su portal web que en México “el índice de rotación es del 16.75% el más alto de Latinoamérica” (Meza, 2019).

Otra fuente consultada fue el periódico Milenio (2018), en su portal web publicó la nota denominada “Región Puebla-Tlaxcala con mayor índice de rotación de personal”, en donde entrevistan al presidente del Clúster⁴ automotriz zona centro, Ulrich Thomas Kiyus y en la cual afirmó que “la rotación que tenemos de personal en el área Puebla-Tlaxcala es la más alta del país, tenemos un 7 % de rotación, comparado con Nuevo León, donde anda en un 6 %, pero la más alta es aquí, debido en parte a la oferta y demanda, la gente no pertenece a su lugar de trabajo si no hay las prestaciones o seguridad adecuadas para que se queden”. Gustavo Ponce de León Tobón, exdirector ejecutivo de la Asociación Poblana de Hoteles y Moteles, en la entrevista publicada por el diario El Economista (2018), en su versión digital, afirmó que “también tienen ese problema en todas las áreas, pero el promedio de permanencia de los trabajadores son tres meses y se van”.

Con base a la experiencia obtenida, un alto índice de la rotación de personal genera diversos conflictos para la organización: en relación con su imagen, economía e inclusive a los trabajadores; en el primer caso, imagen, se considera a la empresa por los postulantes como una entidad que no ofrece las condiciones laborales necesarias para retener a sus trabajadores, motivo por el cual el solicitante “piensa dos veces” antes de postular al puesto vacante. En cuanto a lo económico, la empresa gasta dinero innecesariamente en el proceso de reclutamiento del personal, así como en su capacitación; esto se debe regularmente a que no se cuenta con una correcta descripción del perfil de puesto de la vacante a ocupar. Por último, al trabajador que se encuentra como planta y que lleva un tiempo considerable dentro de la organización; debido a que tendrá que cambiar completamente su forma de trabajo al tener que adaptarse a una nueva persona y generar una integración eficaz y eficiente del nuevo miembro de la plantilla al equipo de trabajo.

⁴ Grupo de empresas interconectadas y de instituciones asociadas, ligadas por actividades e

2. MARCO TEÓRICO:

Teoría del Motivación Humana

Los seres humanos buscan satisfacer necesidades, es por ello que, en 1943 Maslow propone su “Teoría de la Motivación Humana” la cual tiene sus raíces en las ciencias sociales y fue ampliamente utilizada en el campo de la psicología clínica; a su vez, se ha convertido en una de las principales teorías en el campo de la motivación, la gestión empresarial y el desarrollo, así como el comportamiento organizacional (Reid Cunningham, 2008).

Figura 1.
Jerarquía de necesidades.



Fuente: Maslow 1943, Adaptado de Chapman (2007).

La Pirámide de Maslow es una teoría psicológica que organiza las necesidades de los seres humanos en diferentes niveles. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas, es decir, lo mínimo que necesita el ser humano para su subsistencia. A medida que se van cumpliendo las necesidades, paulatinamente, se busca ascender hasta llegar a la cúspide de la pirámide, es decir se busca llegar a la autorrealización personal, meta a alcanzar por cualquier persona; es muy importante, y hasta cierto punto lógico, que para desarrollar cada una de estas etapas se hace forma ascendente y de manera escalonada en relación a cada una de las necesidades.

intereses comunes y complementarios, geográficamente próximas. Fuente: (Navarro, 2003).

Para un trabajador la primera preocupación con la que cuenta es encontrar un empleo que cubra sus necesidades básicas, tales como contar con un sustento para él y su familia, cubrir sus necesidades de alimentación, vestimenta, vivienda, etc.; una vez que haya cubierto esa necesidad pensará si el trabajo en el que se encuentra laborando será a corto, mediano o largo plazo, o si cubre sus afinidades de salud, seguridad económica y personal. Etapa en la cual existe un primer acercamiento con el tema de rotación de personal.

Posteriormente buscará cubrir sus necesidades de afiliación, esto quiere decir que el trabajador tratará estar en un lugar en donde haya un buen ambiente laboral, sentirse parte de la empresa y sentirse valorado por sus compañeros y superiores. Si el colaborador encuentra satisfecha esta necesidad cumplirá con el objetivo y el sentimiento de pertenencia y por ende los índices de rotación de personal tienden a disminuir.

Al contar con el sentido de pertenencia el trabajador se sentirá valorado, lo cual le permitirá aumentar su confianza y reforzará su personalidad, lo que se traduce a la aportación de ideas innovadoras y que asuma la responsabilidad que se le confiera. Esto es el camino al éxito y cubrir la última etapa de la pirámide, la autorrealización.

Lo ideal será que todos los trabajadores de la empresa cubran sus necesidades de autorrealización dentro de la entidad, el camino es difícil, pero con las herramientas necesarias se puede allanar el sendero para la consecución de lo que se plantea.

Teoría para el Desarrollo Humano.

(Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn, 1986) en su publicación denominada Desarrollo a Escala Humana, una opción para el futuro. Plantea su teoría orientada, en gran medida, hacia la satisfacción de las necesidades humanas; en donde exige un nuevo modo de interpretar la realidad, lo que obliga a ver y evaluar el mundo, las personas y sus procesos. Del mismo modo, describe una teoría de las necesidades

humanas para el desarrollo, y en donde se destacan los siguientes puntos:

- i. El desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos. ¿Cómo puede establecerse que un determinado proceso de desarrollo es mejor que otro? ¿Cuál podría ser? ¿Qué determina la calidad de vida de las personas? ¿Cuáles son esas necesidades fundamentales? y/o ¿quién decide cuáles son?
- ii. No existe correspondencia biunívoca entre necesidades y satisfactores. Un satisfactor puede contribuir simultáneamente a la satisfacción de diversas necesidades o, a la inversa, una necesidad puede requerir de diversos satisfactores para ser satisfecha. Ni siquiera estas relaciones son fijas. Pueden variar según tiempo, lugar o circunstancias.
- iii. Se pueden observar las necesidades por dos categorías, existenciales y axiológicas. Dentro de las cuales destacan las necesidades de Ser, Tener, Hacer y Estar; y, por la otra, las necesidades de Subsistencia, Protección, Afecto, Entendimiento, Participación, Ocio, Creación, Identidad y Libertad.
- iv. La persona es un ser de necesidades múltiples e interdependientes. Por ello las necesidades humanas deben entenderse como un sistema en que las mismas se relacionan e interactúan.
- v. Bienes económicos, son objetos y artefactos que permiten afectar la eficiencia de un satisfactor, alternando así el umbral de actualización de una necesidad, ya sea en sentido positivo o negativo.

Teoría de la motivación e higiene

Frederick Herzberg, una de las más destacadas figuras de la psicología industrial y organizacional y padre de la motivación y del enriquecimiento del trabajo. Contribuyó al desarrollo de la psicología industrial/organizacional y de la moderna administración de recursos humanos. El problema que captaba la atención de Herzberg era que, tanto en el campo de la salud física como psicológica, se conocían las causas por las cuales las personas se enfermaban,

pero se conocía muy poco en relación a lo que hacía que la gente se conservara sana.

Como menciona (Manso Pinto, 2002), en 1959, Herzberg publicó *Motivation at Work*, un informe de sus propias investigaciones y las de sus colaboradores acerca de la salud mental en la industria, en la cual, realizaron en un grupo de ingenieros y contadores las siguientes preguntas: "Recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente bien respecto a su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame que ocurrió" y, "Recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente mal respecto a su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame que ocurrió". De dichas investigaciones es donde surge, formalmente su conocida Teoría de la Motivación-Higiene. Ver Tabla 1.

Herzberg sostuvo que, si estos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior. Este hallazgo le permitió a Herzberg establecer uno de los principios más importantes en el campo de la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción son los conceptos distintos e independientes. Cuando mucho, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción. Por el contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones y, en el peor de los casos, no crean insatisfacción (Manso Pinto, 2002). La Figura 2 grafica este importante principio.

Tabla 1.
Factores de la Teoría de la Motivación-Higiene.

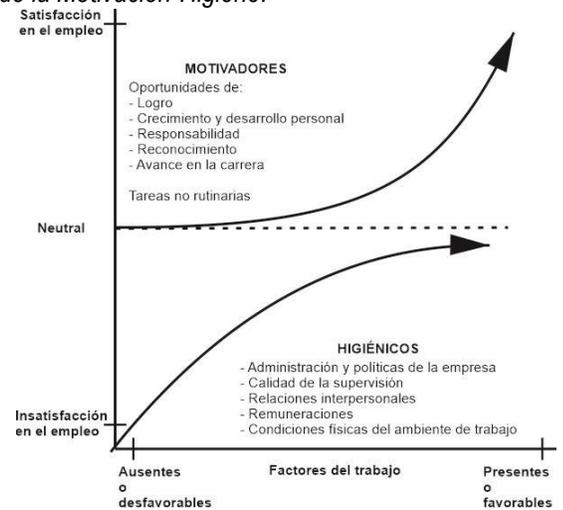
Factor	Características
Higiene	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión. • Relaciones interpersonales. • Condiciones físicas del trabajo. • Remuneraciones. • Prestaciones. • Seguridad en el trabajo • Políticas y prácticas administrativas de la empresa.

Motivacionales

- Sensación de realización personal.
- Reconocimiento al desempeño
- Lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza
- Responsabilidad del puesto.
- Oportunidades de avance profesional y crecimiento personal.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2.
Teoría de la Motivación-Higiene.



Fuente: Elaboración propia, retomado de (Manso Pinto, 2002)

Rotación de personal

La expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización (Chiavenato, 2007, pág. 135).

Pigors y Meyers citados por González Ríos (2006), la rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización. Para ellos cada tipo de rotación tiene sus propias causas. Las causas de la rotación inevitable son: enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales

permanentes, la muerte y la jubilación. Las causas de rotación evitable son: insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador a la organización, falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización, mala selección del personal, falta de movilidad interna (programa de ascensos y traslados). Las causas de rotación saludable son: ascensos, promociones y traslados que permiten atraer gente nueva que enriquezca con su experiencia, conocimientos, idiosincrasia, iniciativa y potencial a la organización.

El costo de la rotación de personal es alto, ya que comprende no sólo los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que se originan de la apertura de registros, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación, la inscripción del empleado a distintas instituciones de seguridad social y fiscales, y —en algunos casos— el suministro de equipos especiales, como equipo de cómputo, uniformes o herramientas calibradas para especificaciones individuales (B. Werther & Davis, 2008, pág. 228).

Flores, Abreu, & Badii mencionan que una de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral (2008, pág. 68).

Índice de rotación de personal

Chiavenato hace referencia al cálculo del índice de rotación de personal de una empresa y hace mención que está basado en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso de cierto tiempo, y en términos porcentuales (2007, pp. 137-138). Y que clasifica de cuatro maneras:

1. Para el efecto de la planeación de Recursos Humanos (RH). Al obtener este índice de rotación se puede observar el porcentaje de

empleados que circulan en la empresa en relación al promedio de estos.

2. Para analizar las pérdidas de personas y sus causas. En este porcentaje solamente se consideran las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados.
3. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal para verificar los motivos que llevan a las personas a abandonar la organización. Sólo se consideran las separaciones por iniciativa de los empleados, despreciándose las separaciones provocadas por la organización.
4. Al tratar de evaluar la rotación de personal por departamentos o divisiones. Este índice considera el flujo interno de personal por medio de los diversos subsistemas de la organización.

StarMeUp OS (2018), hace mención a la tasa de desgaste o la tasa de abandono para referenciar la cantidad de personas que se van de una empresa en un determinado tiempo. Para calcular dicha estimación se debe considerar el número de empleados al comienzo del periodo a analizar, posteriormente saber el número de empleados de nuevo ingreso en dicho periodo y por último el número de empleados que se fueron durante el periodo de estudio. Y lo podemos ejemplificar de la siguiente manera (1):

$$\text{Tasa de Abandono} = \frac{\text{No.de abandonos}}{\text{Porcentaje de No.de empleados}} \times 100 \quad (1)$$

De acuerdo con Castillo (2006, pág. 68) el índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo. El índice de rotación de personal (IRP) se expresa en términos porcentuales mediante la siguiente fórmula matemática (2):

$$IRP = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{\frac{F1+F2}{2}} \quad (2)$$

Donde:

- A es el número de personas contratadas durante el período considerado.
- D son las personas desvinculadas durante el mismo período.
- F1 son el número de trabajadores al comienzo del período considerado.
- F2 son el número de trabajadores al final del período.

Cultura organizacional

Las culturas organizacionales son creadas por líderes, y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede hacer la creación, conducción y -siempre y cuando sea necesario- la destrucción de la cultura (Schein, 1988, pág. 20). El término <cultura> debe reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna. Se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas. Este nivel más profundo de presunciones ha de distinguirse de los <artefactos> y <valores>, en la medida en que estos son manifestaciones de niveles superficiales de la cultura, pero no esencia de la misma cultura (Schein, 1988).

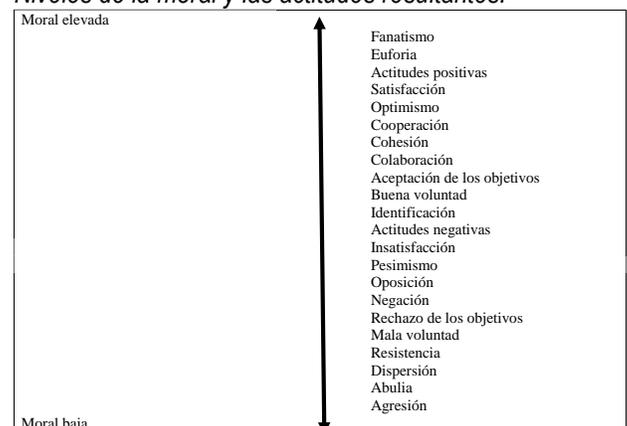
Rousseau, citado por Jaime Santana & Araujo Cabrera (2007), en conjunto con investigadores organizacionales coinciden en definir la cultura como conjuntos de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales, como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión comunes y sistemas de creencias y de expectativas.

La cultura organizacional puede ser estudiada bajo variables tanto cuantitativas como cualitativas, pues se refiere más a un grupo de valores, creencias y hábitos generales, establecidos en la organización. De igual manera la cultura organizacional no es un estado momentáneo si no duradero, y para solucionar problemas de esta índole se necesitan de medidas de tratamiento mucho más agresivas que en el clima organizacional (Gutiérrez Fierro, 2013).

Para Chiavenato, las actitudes de las personas dependen de su moral. La actitud es una posición o juicio, de las personas frente a objetos, personas o situaciones que las predisponen a comportarse de cierta manera. Él mismo hace mención que el clima organizacional forma parte de la moral y lo ubica dentro de la moral alta, puesto que depende del clima de relaciones humanas que predomina en la empresa (en especial si la organización formal se ajusta a la organización informal), de la buena calidad de las comunicaciones y del nivel satisfactorio de supervisión.

Por tal motivo describe que del concepto de moral se deriva el de clima organizacional y define al clima como el ambiente psicológico y social de una organización, y condiciona el comportamiento de sus miembros. Una moral elevada genera un clima receptivo, amistoso, cálido y agradable, mientras que la moral baja conduce a un clima negativo, inamistoso, frío y desagradable (véase la figura 3) (2006, págs. 103-104).

Figura 3.
Niveles de la moral y las actitudes resultantes.



Fuente: (Chiavenato, 2006, pp. 103-104).

Dimensiones de la Cultura Organizacional

El concepto de cultura organizacional es tan amplio y cuenta con una gama tan extensa de variables o dimensiones⁵, lo que genera que sea un tema difícil de delimitar y que a su vez es tan complejo de encasillar; motivo por el cual, y con base a las investigaciones documentales que se realizaron, a continuación, se presentan algunos referentes teóricos del tema y como consideran la división de dichas dimensiones.

Uno de los precursores en el tema de la cultura organizacional es Schein, y como lo retoma (Pedraza Álvarez et al, (2015), la esencia de la cultura de las organizaciones, se reserva el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias, que permiten a los individuos cada día expresar y experimentar a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa. En 1988, los conceptualiza dentro de tres niveles: producciones, valores y presunciones subyacentes básicas; estos tres niveles de cultura no son estáticos ni independientes, se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional.

Las bases de la cultura organizacional, desde la perspectiva de una dimensión intangible de las empresas, tanto en la práctica profesional como desde el análisis y la teoría académica es posible afirmar una triple dimensión en la cultura interna: 1. La gestión y comunicación de la identidad corporativa; 2. Las condiciones laborales específicas del puesto de trabajo y 3. El recorrido profesional de cada empleado/a dentro de la corporación (Díaz Soloaga, 2020).

Zapata, en 2004 y como lo retoma Vélez, propone un modelo de análisis de la cultura organizacional que comprende de 13 dimensiones, el cual parte de lo general a lo particular y está dividido en grandes dimensiones: la dimensión histórica y social de la cultura; los grandes conjuntos simbólicos en la organización, las subculturas y los elementos de la cultura relacionados con la gestión empresarial (Vélez & Hernán, 2013).

⁵ Dimensión es la forma como se pueden ver las cosas, o el punto de vista como se presenta un

Salazar, quien cita a López, menciona que el clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización, la cual comprende el patron general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distingue de otras; donde los identifica dentro de 10 elementos (Salazar Estrada et al, (2009).

El clima organizacional es un factor muy importante para el desempeño de labores de una empresa, puesto que diferentes indicadores de desempeño empresarial dependen éste, como, por ejemplo: la productividad y las relaciones que produzcan un mejoramiento en las condiciones a las que se está inmerso durante todo el tiempo laboral que se destine (Torralba Flores et al, (2020) y en cuya investigación se establecen 9 dimensiones. Vea Tabla 2.

Tabla 2.
Dimensiones de la Cultura Organizacional.

No	Autor	Dimensiones
1	(Schein, 1988, pp. 30-32)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producciones. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros. 2. Valores, que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad. 3. Presunciones subyacentes básicas, permite la solución a un problema cuando se ha dado repetidamente y queda a la larga asentado.
2	(Díaz Soloaga)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identidad corporativa. Definición de la identidad y grado de

determinado fenómeno en un contexto determinado. Fuente: (Páez Ortégón et al **Fuente especificada no válida.**

- a, (2019)
2. **Condiciones laborales.** Comprende al salario emocional, espacios y condiciones de trabajo, diversidad y participación, conciliación.
3. **Recorrido y formación.** Crecimiento dentro de la empresa, participación en la toma de decisiones y tipos de liderazgo.
- 3 (Zapata, 2008)
1. **Historia.** Se refiere al desarrollo en el transcurrir de la vida en común de las personas.
2. **Cultura externa o sociedad.** Es lo que se denomina la cultura externa, el entorno cultural, el contexto o medio del individuo y la organización.
3. **Proyecto de empresa.** Este comprende la definición de la visión, la misión, los valores fundamentales, los principios fundadores, credo organizacional, el propósito estratégico y el objeto social.
4. **El lenguaje.** Lengua, habla, lenguaje, palabras, comunicación, signos y jergas.
5. **El sistema de producción de bienes materiales.** Hace referencia a la economía, a la producción, la creación y el intercambio de bienes y mercancías, las técnicas, las ciencias.
6. **El sistema de producción de bienes inmateriales.** Involucra aspectos como los símbolos, las representaciones mentales, lo imaginario, las religiones, las creencias, entre otros aspectos.
7. **El sistema de producción de bienes sociales.** Comprende las reglas, las leyes, las costumbres, las ceremonias, las normas, los valores y en general todos los aspectos relacionados con la seguridad y la protección.
8. **Las relaciones interpersonales.** Los lazos sutiles que permiten moldear los individuos a la imagen considerada más conveniente para la organización.
9. **Relaciones de parentesco.** Se trata de identificar los intereses grupales originados en los vínculos de consanguinidad o afinidad, por las cuales se establecen y manifiestan relaciones interpersonales y/o sociales.
10. **Liderazgo.** Rol y función de los dirigentes en relación a la cultura organizacional. Implica conocer los Modos de Ser de las personas en cargos de dirección.
11. **Subculturas.** Se denomina a los grupos de interés que se generan dentro de la misma organización, por ejemplo, las subculturas profesionales, subculturas funcionales, subculturas étnicas y de raza, etc.
12. **La identidad.** Constituye el aspecto central de la cultura. Son cuatro las variables y los niveles de la identidad: las relaciones con nosotros mismos, las relaciones con los demás, nuestra relación con la naturaleza y nuestra relación con la trascendencia.
13. **Relaciones de poder.** Identificar los intereses individuales, interpersonales y de grupos que generan conflictos de intereses.
- 4 (Salazar, 2009)
1. **Identidad de miembros.** Identificación de los individuos con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.
2. **Énfasis de grupo.** Organización de las actividades en grupo o si las realizan individuos aislados.
3. **Perfil de decisión.** Si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
4. **Integración.** Funcionamiento de las unidades en forma coordinada o independiente.
5. **Control.** Tendencia hacia una reglamentación excesiva o se oriente hacia el autocontrol.
6. **Tolerancia al riesgo.** Fomento a la creatividad, innovación, iniciativa e ímpetu para acometer la realización de tareas.
7. **Criterios de recompensa.** Evaluación del rendimientos o favoritismo, la antigüedad u otros factores.
8. **Tolerancia al conflicto.** Si se fomenta o no el conflicto funcional

- 5 (Torralba Flores et al., 2020)
- como elemento del desarrollo organizacional.
9. **Perfil de los fines o medios.** Priorización por parte de la gerencia a los fines o los medios para llegar a ellos.
 10. **Enfoque a la organización.** Enfoque de la gerencia hacia el mundo exterior o interno de la organización.
 1. **Sentido de Pertenencia.** Identificación de los individuos con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.
 2. **Cooperación.** Integración de los individuos en las actividades que fomenta la organización.
 3. **Liderazgo.** Desarrollo de habilidades que ayuden al logro de objetivos, mediante la autonomía, visión e integración.
 4. **Toma de Decisiones.** Reconocimiento de la importancia del trabajador en la toma de decisiones de la organización.
 5. **Relaciones Interpersonales.** Fomentar el clima organizacional mediante el respeto, integración y confianza.
 6. **Motivación.** Identificación de factores de satisfacción laborales, salariales, profesionales y de desarrollo del personal.
 7. **Control.** Determinación de la importancia en la evaluación de resultados e indicadores en las áreas de trabajo.
 8. **Comunicación.** Conocimiento de la información que inmiscuye a las áreas y/o departamentos de la organización.
 9. **Proceso de Cambio.** Gestión para la obtención de reconocimientos personales para el bienestar, mediante la capacitación y programas de ascenso.

Fuente: Elaboración propia

⁶ **7210 servicios de alojamiento temporal.** Unidades económicas dedicadas principalmente a proporcionar servicios de alojamiento temporal. Restaurante, discoteca, bar, centro nocturno, spa, pistas

3. METODOLOGÍA:

Con base a las diferentes propuestas que se han generado a través de diversas investigaciones, se plantea retomar las dimensiones consideradas por Torralba et al., en 2020, anexando una dimensión: permanencia en el empleo, con la finalidad reconocer los factores internos que permiten al colaborador sentirse parte de la empresa, las cuales se pueden observar en la Tabla 3.

Tabla 3.

Dimensiones del Instrumento.

No.	Dimensión	No. de ítems
1	Sentido de Pertenencia	4
2	Cooperación	4
3	Liderazgo	4
4	Toma de Decisiones	4
5	Relaciones Interpersonales	4
6	Motivación	4
7	Control	4
8	Comunicación	4
9	Proceso de Cambio	4
10	Permanencia en el empleo	4

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos, en 2020, del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), en la clasificación 7210⁶, en los municipios de Puebla y Amozoc se encuentran 13,196 empresas con actividad económica de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, mismas que se encuentran catalogadas como Micro y Pequeñas empresas; de las cuales 299 organizaciones se identifican como moteles, hoteles sin otros servicios integrales y hoteles con otros servicios integrales, que son el objeto de estudio de la presente investigación. Para el pilotaje, el tipo de muestra que se utiliza en la presente investigación es no probabilística o dirigida, ya que es aplicada a un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la

para esquiar, agencia de viajes. Fuente: INEGI. Clasificación para actividades económicas.

probabilidad, sino de las características de la investigación (Hernández Sampieri et al., 2014). Una vez que se realizaron las investigaciones pertinentes en relación a la población, se determinó llevar a cabo un pilotaje del instrumento de estudio, mismo que se aplicó a 3 establecimientos de los municipios de Amozoc y Puebla, con un promedio de 3 trabajadores por cada uno de ellos, levantando un total de 10 encuestas.

El instrumento utilizado, que consta de 40 ítems, para recabar la información se estructuró siguiendo la medición de escala de Likert (en donde el valor de 1 se define como Totalmente en Desacuerdo y el valor de 5 como Totalmente de Acuerdo), el cual fue elaborado en la plataforma Google Forms, para su posterior envío a los sujetos de estudio vía WhatsApp en el periodo comprendido de agosto a septiembre de 2021; en donde se permite observar la percepción de los trabajadores, mediante las 10 dimensiones planteadas. Siendo los siguientes resultados avances de un estudio preliminar; la validación del Instrumento se realizó calculando el coeficiente de Alfa de Cronbach por el programa SPSS, obteniendo un 0.972 (vea Tabla 5), lo que muestra una alta confiabilidad del instrumento tal y como se muestra a continuación.

Tabla 4.
Resumen de procesamiento de casos.

		N	%
Casos	Válido	10	100.0
	Excluido	0	0.0
	Total	10	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia con SPSS (26).

Tabla 5.
Estadísticas de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.972	40

Fuente: Elaboración propia con SPSS (26).

4. DISCUSIÓN Y RESULTADOS :

De la información obtenida de las empresas encuestadas, el total de ellas fueron contestadas por personal que labora en Moteles de los municipios de Amozoc y Puebla, se puede observar que de los trabajadores encuestados el 70% son mujeres y el 30% son hombres, la edad de los encuestados oscila entre los 23 y 43 años, con una media en la edad entre los 33 y 37 años; de la actividad del personal entrevistado 10% Estudia y trabaja y el 90% solo trabaja; los puestos que desempeñan en sus organizaciones son a nivel operativo con el 80% (ayudantes generales, recamaristas y recepcionistas), mientras que el 20% ocupa puestos administrativos; del estado civil el 60% son solteros, 40% son casados y 70 % viven solos; el 20% no tienen hijos, el 80 % si tienen hijos con un promedio de 2. El tiempo de laborar en la empresa y el nivel de educación de los encuestados se presenta en la Tabla 6 y 7.

Tabla 6.
Último nivel de estudios académicos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1. Primaria.	4	40.0	50.0
	2. Secundaria.	1	10.0	
	3. Bachillerato.	4	40.0	40.0
	4. Licenciatura	1	10.0	10.0
	Total	10	100.0	100

Fuente: Elaboración propia con SPSS (26).

Tabla 7.
Antigüedad en su puesto de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1. Menos	5	50.0	50.0

Roberto Rodríguez Martínez, Amado Torralba Flores

de 1 año.				
2. De 1-2 años.	1	10.0	60.0	
3. De 3-5 años.	2	20.0	80.0	
4. De 6-9 años.	1	10.0	90.0	
5. Más de 10 años.	1	10.0	100.0	
Total	10	100.0		

Fuente: Elaboración propia con SPSS (26).

Incorporación de los Resultados al Proyecto Aplicado

El análisis de la información recopilada, se realiza mediante el análisis de correlación Rho de Spearman; en donde el coeficiente de correlación mide el grado de asociación entre dos cantidades, pero no mira el nivel de acuerdo o concordancia. Si los instrumentos de medida miden sistemáticamente cantidades diferentes uno del otro, la correlación puede ser 1 y su concordancia ser nula. El coeficiente de correlación de Spearman es recomendable utilizarlo cuando los datos presentan valores extremos, ya que dichos valores afectan mucho el coeficiente de correlación de Pearson, o ante distribuciones no normales. No está afectada por los cambios en las unidades de medida (Martínez Ortega et al, (2009). Ver Tabla 8.

Tabla 8.
Correlación Spearman.

Rho de Spearman	Sen Per	Coop	Tom_Dec	Rel_Int	Mot	Ctrl	Comu
Coop	Coeficiente de correlación	.704*	1.000	.895**	.792**	.929**	.923**
	Sig. (bilateral)	0.023	0.000	0.006	0.000	0.000	0.000
	N	10	10	10	10	10	10
Mot	Coeficiente de correlación	0.577	.929**	.766**	.925**	1.000	.938**

	Sig. (bilateral)	0.081	0.000	0.010	0.000	0.000	0.000
	N	10	10	10	10	10	10
Ctrl	Coeficiente de correlación	.657*	.923**	.754*	.870**	.938**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.039	0.000	0.012	0.001	0.000	0.000
	N	10	10	10	10	10	10
Comu	Coeficiente de correlación	0.531	.895**	.732*	.950**	.991**	.926**
	Sig. (bilateral)	0.114	0.000	0.016	0.000	0.000	0.000
	N	10	10	10	10	10	10
Perm Em p	Coeficiente de correlación	0.523	.745*	.656*	0.613	.800**	.732*
	Sig. (bilateral)	0.121	0.013	0.039	0.059	0.005	0.016
	N	10	10	10	10	10	10

Fuente: Elaboración propia con SPSS (26).

Al analizar los datos obtenidos, como se puede observar en la Tabla 9, existe una correlación positiva fuerte en las dimensiones de la Cooperación, Relaciones Interpersonales, Control y Comunicación, debido a que su valor en el coeficiente de correlación es de 0.929, 0.925, 0.938, 0.991 respectivamente. Esto es, que la Motivación de los colaboradores está determinada en un 86% por la Cooperación, en un 86% por las Relaciones Interpersonales, en un 88% por el Control y en un 98% por la Comunicación.

Tabla 9	Coop	Rel_Int	Ctrl	Comu
Coop	Coeficiente de correlación	0.929	0.925	0.938
	Sig. de	0.000	0.000	0.000
	Coeficiente de determinación	86%	86%	88%
Mot	Coeficiente de correlación	0.929	0.925	0.938
	Sig. de	0.000	0.000	0.000
	Coeficiente de determinación	86%	86%	88%

Fuente: Elaboración propia con SPSS (26).

En relación a la dimensión de Cooperación se puede observar que está determinada en un 50% por el Sentido de Pertenencia, en un 80% por la Toma de Decisiones, en un 63% por las Relaciones Interpersonales y en un 80% por la Comunicación. Así mismo, se obtuvo que la correlación que existe entre la dimensión y la variable del Sentido de Pertenencia y las Relaciones Interpersonales es positivamente moderada con valores de 0.704 y 0.792 respectivamente; por su parte, la correlación que existe con la dimensión de la Toma de Decisiones y la Comunicación es positivamente fuerte, ambas con un coeficiente de 0.895. Vea Tabla 10.

Tabla 10.

Correlación Dimensión Cooperación.

		Sen_Per	Tom_Dec	Rel_Int	Comu			
Coop	Coeficiente de correlación	0.704	0.895	0.792	0.895	56%	43%	64%
	Coeficiente de determinación	50%	80%	63%	80%			56%

Fuente: Elaboración propia con SPSS (26).

Respecto a la dimensión de Comunicación, de los datos obtenidos se puede observar que, el coeficiente de correlación con la dimensión de Relaciones Interpersonales es de 0.95 y la correlación con la variable de Control es de 0.926, lo que indica que existe una correlación positiva fuerte, esto es que la Comunicación está determinada en un 90% por las Relaciones Interpersonales y en 86% por la dimensión de Control. Vea Tabla 11.

Tabla 11.

Correlación Dimensión Comunicación.

		Rel_Int	Ctrl
Comu	Coeficiente de correlación	0.95	0.926
	Coeficiente de determinación	90%	86%

Fuente: Elaboración propia con SPSS (26).

Por último, de los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento, se obtuvo que la dimensión de Permanencia en el Empleo, de la cual está sustentada la presente investigación, está correlacionada con las dimensiones de Cooperación, Toma de Decisiones, Motivación, Control y Comunicación, de manera positiva fuerte de acuerdo a los

coeficientes 0.745, 0.656, 0.8, 0.732 y 0.748 respectivamente. Esto resulta que la Permanencia en el Empleo está determinada en un 56% por la Cooperación, en un 43% por la Toma de Decisiones, en un 64% por la Motivación, en un 54% por el Control y en un 56% por la Comunicación. Vea Tabla 12.

Tabla 12.

Correlación Dimensión Comunicación.

		Coop	Tom_Dec	Mot	Ctrl	Comu
Perm_Emp	Coeficiente de correlación	0.745	0.656	0.8	0.732	0.748
	Coeficiente de determinación	56%	43%	64%	54%	56%

Fuente: Elaboración propia con SPSS (26).

5. CONCLUSIONES

El Sentido de Pertenencia, la Cooperación, la Toma de Decisiones, las Relaciones Interpersonales, la Motivación, la Comunicación, el Proceso al Cambio y la Permanencia en el Empleo son las variables que se correlacionan con la dimensión de Control, lo que refiere a que los colaboradores buscan fuentes de empleos que determinen la importancia en la evaluación de resultados y que conozcan cuales son los indicadores para evaluar su trabajo. Además, es importante el conocimiento de sus horarios de trabajo y que sean cumplidos por parte de la organización

También, la dimensión de Control, la de Cooperación es la segunda variable que más se correlaciona con otras; como lo son el Sentido de Pertenencia, la Toma de Decisiones, las Relaciones Interpersonales, la Motivación, el Control, la Comunicación y la Permanencia en el Empleo; por lo que las organizaciones deben poner mayor énfasis en la integración de sus colaboradores a las actividades que fomenta la organización mediante la composición de las dimensiones ya mencionadas.

La identificación de los factores de satisfacción laborales, salariales, profesionales y de desarrollo del personal, pertenecientes a la composición de la variable de Motivación, están determinadas por las variables de Cooperación, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Control, Comunicación y Permanencia en el Empleo; es decir que los colaboradores deben sentir el respaldo por parte de la organización, considerándolos en todo momento para la toma de decisiones que defina el rumbo de las empresas.

Los colaboradores de las organizaciones consideran que la Comunicación es de suma importancia para el desarrollo de sus actividades, principalmente si son temas relacionados con sus áreas de trabajo, por lo que las dimensiones de Cooperación, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación, Control y Permanencia en el Empleo deben ser tomadas en cuenta en el proceso de comunicación interna de las organizaciones.

6. REFERENCIAS:

- Adecco. (31 de Julio de 2019). ¿Cómo reducir la rotación de personal? Obtenido de Adecco Empresas: <https://blog.adecco.com.mx/como-reducir-rotacion-personal/>
- B. Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Benassini, M. (2009). Introducción a la Investigación de Mercados: Enfoque para América Latina. México: Pearson Educación. Obtenido de https://www.academia.edu/25359144/Investigacion_concluyente
- Booz, M. (15 de Marzo de 2018). Linked In Talent Blog . Obtenido de These 3 Industries Have the Highest Talent Turnover Rates: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2018/the-3-industries-with-the-highest-turnover-rates>
- Castillo, J. (2006). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Dalton, D. R., Todor, W. R., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover Overstated: The Functional Taxonomy. The Academy of Management REVIEW, 117-123. Obtenido de https://www.heinz.cmu.edu/faculty-research/profiles/krackhardt-davidm/_files/1982-turnover-overstated.pdf
- David Fishman. (21 de Junio de 2017). Cultura organizacional con David Fischman - Aprendizaje animado [archivo de video]. Recuperado el 11 de Noviembre de 2020, de <https://www.youtube.com/watch?v=JO3oMefFuMQ>
- Díaz Soloaga, P. (2020). La triple dimensión de la Cultura Organizacional: Un estudio aplicado a empresas de moda española. Prisma Social, 80-97. Obtenido de Dialnet-LaTripleDimensionDeLaCulturaOrganizacion al-7470990.pdf
- Escobedo Muñoz , A. C. (2 de Diciembre de 2013). Rotación de personal. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/rotacion-de-personal/>
- Flores, R., Abreu , J., & Badii , M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Daena: International Journal of Good Conscience, 65-99.
- Gómez, E. L., Morales, R. M. M., Carrillo, A. H. V., & de Salazar Calvo, S. (2018). Calidad de Vida Laboral en las Pymes De Brasil: Un Diagnóstico. Hitos de Ciencias Económico Administrativas, 24(70), 668-677.
- González Ríos, M. (2006). La rotación de personal como un elemento laboral. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey.
- Gutiérrez Fierro, M. (2013). La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva. (Postgrado, Alta Gerencia). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). Metodología de

- la Investigación. México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández, M. (09 de Agosto de 2018). El Economista. Obtenido de Restaurantes y hoteles registran alta rotación de personal: Canirac: <https://www.eleconomista.com.mx/estados/R-restaurantes-y-hoteles-registran-alta-rotacion-de-personal-Canirac-20180809-0139.html>
- Hernández, M. (5 de Enero de 2020). Persiste alta rotación de personal en Puebla. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Persiste-alta-rotacion-de-personal-en-Puebla-20200105-0098.html>
- Hitpass, B. (2017). Business Process Management (BPM). Fundamentos y Conceptos de Implementación. Santiago de Chile: BHH Ltda.
- Jaime Santana, P., & Araujo Cabrera, Y. (2007). CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL: ¿DOS CONSTRUCTOS PARA EXPLICAR UN MISMO FENÓMENO? Decisiones organizativas, 296-324.
- Keep On Moving , K. (14 de Agosto de 2018). ascendo.blog. Obtenido de Mundialmente, el descuido del clima laboral provoca pérdidas de recursos humanos: <https://blog.acsendo.com/descuido-clima-laboral-perdidas-de-recursos-humanos/#>
- Linstead, S. A. (2001). Organizational Culture. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 10930-10934.
- Littlewood , Z., & Herman , F. (2006). ANTECEDENTES DE LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE PERSONAL. Investigación Administrativa, 7-25.
- López, V. (26 de Agosto de 2018). Milenio. Obtenido de Región Puebla-Tlaxcala con mayor de rotación de personal: <https://www.milenio.com/negocios/region-puebla-tlaxcala-con-mayor-de-rotacion-de-personal>
- Manso Pinto, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herberg. Universidad EAFIT, 79-86. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>
- Martínez , M. D. (02 de Febrero de 2011). El Economista. Obtenido de México, primero en rotación laboral: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mexico-primero-en-rotacion-laboral-20110202-0155.html>
- Martínez Ortega, R. M., Tuya Pendás, L. C., Martínez Ortega, M., Pérez Abreu, A., & Cánovas, A. M. (2009). EL COEFICIENTE DE CORRELACION DE LOS RANGOS DE SPEARMAN CARACTERIZACION. Revista Habanera de Ciencias Médicas, 1-19. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000200017
- Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1986). Desarrollo a Escala Humana. Una opción para el futuro. Santiago: CAPAUR. Obtenido de http://www.daghammarskjold.se/wp-content/uploads/1986/08/86_especial.pdf
- Meza, A. (20 de Marzo de 2019). Forbes México. Obtenido de Rotación de personal: cinco tips para reducirla: <https://www.forbes.com.mx/rotacion-de-personal-cinco-tips-para-reducirla/>
- Mundial, O. (14 de Marzo de 2019). OCC Mundial. Obtenido de 5 tips para disminuir la alta rotación de personal: <https://www.occ.com.mx/blog/alta-rotacion-de-personal/>
- Navarro Arancegui, M. (2003). Análisis y políticas de clusters: teoría y realidad. *Ekonomiaz*, 14-49.
- Ouchi, W. (1982). Teoría Z ¿Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío Japonés? México: Fondo Educativo Interamericano y Editorial Norma.
- Pedraza Álvarez, L., Obispo Salazar, K., Vásquez González, L., & Gómez Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 17-25. Obtenido de Dialnet-CulturaOrganizacionalDesdeLaTeoriaDeEdgarSchein-5139907%20.pdf
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). En busca de la excelencia. Buenos Aires: Atlántida.
- Reid Cunningham, A. R. (2008). Maslow's Theory of Motivation and Hierarchy of Human Needs: A Critical Analysis. Berkeley: PhD Qualifying

- Examination School of Social Welfare University of California.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 67-75. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Jossey-Baes Inc. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf
- StarMeUp OS. (4 de Octubre de 2018). Índice de Rotación de Personal: Conoce las 5 Métricas Claves de RRHH. Obtenido de <https://www.starmeup.com/blog/es/people-analytics-es/indice-de-rotacion-de-personal/>
- Torralba Flores, A., Larios-Gómez, E., Pérez Paredes, A., & Cruz de los Ángeles, J. A. (2020). Diagnóstico de clima organizacional en hoteles del municio de Puebla. *Ide@s CONCYTEG*, 39-55. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/345391533_Diagnostico_de_clima_organizacion_al_en_hoteles_del_municipio_de_Puebla
- Vélez , I., & Hernán, C. (2013). Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano. *Pensamiento & Gestión*, 21-53. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64628626011>
- Zepeda, J. (29 de Febrero de 2020). Pymes, importante motor para el desarrollo económico nacional: MC. Obtenido de Senado de la República. Coordinación de comunicación social: <http://comunicacion.senado.gob.mx/index.php/informacion/boletines/47767-pymes-importante-motor-para-el-desarrollo-economico-nacional-mc.html>