

**Desarrollo organizacional y su impacto en la productividad y en la
retención de personal**
**Organizational development and its impact on productivity and staff
retention**

Fecha de recepción: marzo 2024

Fecha de aceptación: mayo 2024

**Yolanda Flores Ramírez¹, José Ángel Pendones Fernández², Germán Espino
Olivas³**

1. Instituto Tecnológico Superior de Nuevo Casas Grandes, Ave. Tecnológico No. 7100, Nuevo Casas Grandes, Chih. yflores@itsnccg.edu.mx, 636 69 9 2 95 00
2. Instituto Tecnológico Superior de Nuevo Casas Grandes, Ave. Tecnológico No. 7100, Nuevo Casas Grandes, Chih. jpendones@itsnccg.edu.mx, 636 69 2 95 00
3. Instituto Tecnológico Superior de Nuevo Casas Grandes, Ave. Tecnológico No. 7100, Nuevo Casas Grandes, Chih. gespino@itsnccg.edu.mx, 636 69 2 95 00

Correspondencia: Yolanda Flores Ramírez

Dirección: Ave. 16 de septiembre 1215. Nuevo Casas Grandes, Chih.

Teléfono: 636 69 9 28 19

Correo: yflores@itsnccg.edu.mx

Resumen

La rentabilidad de las empresas no solo depende de la inversión financiera y tecnológica, sino además requiere contar con capital humano dotado de habilidades y competencias, que estén dispuestos a aportar su creatividad y talento para mejorar la productividad y el desempeño de la organización. El personal es el elemento más importante para las empresas, y se deben atender las necesidades de desarrollo para tener una empresa competitiva y eficiente. Para lograrlo es necesario hacer cambios en los procesos administrativos que fomenten y motiven el desarrollo profesional y humano del personal y además ayuden a incentivar la pertinencia y permanencia dentro de la organización. El primer paso que se debe dar dentro de la empresa es diagnosticar los problemas internos y, diseñar un plan de desarrollo organizacional para establecer una estructura formal que impacte positivamente en los factores que afectan la productividad. El objetivo de este ensayo fue Determinar el impacto que tiene el desarrollo organizacional en la productividad y permanencia del personal en la empresa. Se concluye que las empresas deben aplicar modelos de desarrollo organizacional, para facilitar la coordinación de sus operaciones e incluir programas de beneficios para el capital humano, porque es un elemento clave para el éxito o fracaso de la empresa

Palabras clave: desarrollo organizacional, recurso humano, capacitación, remuneración.

Abstract

The profitability of companies depends, not only on financial and technological investment, but also requires having human capital with the required skills and competencies, who are willing to contribute their creativity and talent to improve the productivity and performance of the organization. Personnel is the most important element for companies, and their development needs must be addressed to have a competitive and efficient company. To achieve this, it is necessary to make changes in the administrative processes that encourage and motivate the professional and human development of the personnel and help to encourage the relevance and permanence within the organization. The first step to be taken within the company, is to diagnose internal problems, and design an organizational development plan to establish a formal structure, that will have a positive impact on the factors that affect productivity. The objective of this essay was, to describe the dimensions and strategies of organizational development, as a tool to promote productivity and the permanence of personnel within the company. It is concluded that, companies should apply organizational development models, to facilitate the coordination of their operations, and include benefit programs for human capital, because it is a key element for the success or failure of the company.

Key words: organizational development, human resources, training, remuneration.

Objetivos de la investigación

General

Describir las estrategias del desarrollo organizacional como herramientas para fomentar la productividad y la permanencia del personal dentro de la empresa.
productividad y permanencia del personal.

Específicos

1. Evaluar la efectividad de los programas de beneficios y su influencia en la autoestima y sentido de pertenencia de los empleados.
2. Definir el impacto de la capacitación en el crecimiento profesional, económico y personal de los empleados y su relación con la productividad, eficiencia y eficacia organizacional.

Justificación de la investigación

El desarrollo organizacional es crucial para que las instituciones y sus empleados funcionen de manera eficiente y coordinada bajo reglas, políticas y normas establecidas. Dado que el capital humano es el recurso más valioso de cualquier organización, es imperativo implementar programas de beneficios que incrementen la participación de los empleados, fomentando su sentido de pertenencia y autoestima. Estos programas no solo ayudan a los empleados a sentirse valorados, sino que también contribuyen significativamente a la productividad y la permanencia del personal.

La capacitación es otro pilar fundamental en cualquier organización, ya que motiva al recurso humano a crecer profesional, económica y personalmente. Al desarrollar sus habilidades y competencias, los empleados están mejor preparados para acceder a promociones y mejores salarios. La capacitación, correctamente alineada con las necesidades identificadas a través de un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), aumenta la productividad, eficiencia y eficacia de la organización, lo que es esencial para su éxito.

Además, aspectos como la estructura, cultura, comunicación, y el clima organizacional, junto con procesos específicos de recursos humanos como la selección, capacitación y remuneración, son factores determinantes en la productividad y retención del personal. Es responsabilidad del departamento de recursos humanos desarrollar y aplicar estrategias que aborden estos factores de manera integral.

Por lo tanto, este ensayo busca determinar el impacto del desarrollo organizacional en la productividad y permanencia del personal, evaluando la efectividad de los programas de beneficios y el impacto de la capacitación. Los resultados de esta investigación proporcionarán valiosas recomendaciones para mejorar las prácticas organizacionales, fomentando un entorno laboral más productivo y estable.

Introducción

La rotación de personal es uno de los problemas que más preocupa al área de recursos humanos, las principales causas que ocasionan la rotación de personal son: relación trabajo-salario, ambiente laboral, sistema de pago no correspondiente al esfuerzo, inconformidad con los métodos y estilos de dirección, escasos beneficios de servicios y prestaciones, pocas posibilidades de superación y promoción, falta de reconocimiento (López, 2011).

Ante estas situaciones que generan la rotación del personal, el desarrollo organizacional es una herramienta que ayuda en la resolución de problemas como: la comunicación interna de la empresa, el crecimiento y rentabilidad, el desarrollo humano, la adaptación a los cambios, la rotación del personal, el clima laboral, la baja productividad y la deficiente gestión administrativa, problemas que son comunes en las empresas (Placencia, 2019).

Por organización se entiende toda entidad económica que es representada por un conjunto de recursos, activos tangibles e intangibles, capital de trabajo, capital intelectual, la fuerza de trabajo y actividades económicas, conducido por un

único centro de control (Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, A. C., [CINIF] 2022). Por lo tanto, son tres tipos de recursos con los que las empresas deben contar para llevar a cabo sus operaciones administrativas y de negocios, estos son: recursos humanos, materiales y financieros.

La competitividad ha obligado a las empresas a innovar para lograr una mayor eficiencia a través de modelos que permitan el desarrollo y desempeño, para este propósito, se cuenta con el desarrollo organizacional, y se define como los procesos, la estructura bajo la cual se fundamenta para construir ideas de progreso y cumplimiento de metas, tiene una relación con la productividad y con el recurso humano (Martínez y Mateus, 2020). W.G. Benis lo define como “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores, y estructura de las organizaciones de manera que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos; y al ritmo vertiginoso del cambio” (Benavides et al., 2017). Su manejo es clave para el éxito empresarial, empezando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo con una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y el desarrollo de relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión (Torres, s/f).

El capital humano es el elemento más importante, ya que es el que desarrolla el trabajo y cuida la calidad a través de la producción de bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes y obtener una utilidad (Martínez y Mateus, 2020). Por esta razón surge el cuestionamiento sobre ¿cuáles son las estrategias del desarrollo organizacional que se han implementado para intervenir en indicadores como la productividad y en la rotación de personal?

El objetivo de este ensayo fue describir las estrategias del desarrollo organizacional como herramientas para fomentar la productividad y la permanencia del personal dentro de la empresa. La estructura de este documento inicia con la definición de conceptos, seguida por la descripción de las dimensiones del desarrollo organizacional y del recurso humano. Posteriormente se abordan

algunas investigaciones que permiten conocer las estrategias que se pueden llevar a cabo para mejorar la eficiencia y productividad dentro de la organización.

Desarrollo

Fricowsky 1998, sugiere que las organizaciones requieren establecer una estructura planificada para una correcta aplicación y sistematización de los recursos, con líneas de jerarquía, agrupación de labores y actividades (Placencia, 2019). Es necesario identificar las dimensiones que integran al desarrollo organizacional y al recurso humano, para determinar cuál de ellas no está implementada dentro de la organización.

Teorías del desarrollo organizacional

Las teorías que fundamentan el desarrollo organizacional son:

La teoría de los sistemas de L. Bertalanffy 1976 busca formular principios válidos para sistemas en general, sea cual fuere la naturaleza de sus componentes y las fuerzas interactivas o de organización presentes en ella (Thomas, 1993, p. 113) la organización es un sistema que tiene entradas de recursos, mediante un proceso genera salidas en forma de productos o de información. El modelo de Kurt Lewin sustenta la teoría del cambio organizacional afirmando que todo estado actual es el resultado de la acción de fuerzas opuestas, el "punto de equilibrio" es el resultado de estas fuerzas. La concepción inicial llevar a cabo el cambio se basó en la idea de "descongelar", "mover" y "volver a congelar". Esto tiene como propósito lograr pasar de un estado a otro y hacer el cambio perdurable en el tiempo (Torres, s/f), en el caso de la empresa siempre hay situaciones que cambiar, estos cambian dejarán de ser efectivos al paso del tiempo, y habrá que aplicar nuevas soluciones. La teoría de la contingencia de Burns, Slater Woodward y Child, indica que no existe una única manera de configurar la estructura organizacional, pues su diseño depende de la influencia de distintos factores contingentes como son el ambiente y la estrategia (Tovar, 2009, p. 18), según sean las situaciones o problemáticas habrá que ajustar o adecuar la estructura organizacional.

Dimensiones del desarrollo organizacional

La organización es un sistema humano y complejo, con características propias típicas de su cultura y clima organizacional y, la coordinación de diferentes actividades (Chiavenato, 2015). El desarrollo organizacional es el lado humano de la institución como los valores, las actitudes, las relaciones y el clima organizacional (Pérez, 2016), es una herramienta para dirigir el comportamiento de los trabajadores a través del desarrollo y aplicación de reglas y procedimientos para mantener un nivel de eficiencia y eficacia, que se debe transmitir de arriba hacia abajo, son los líderes quienes deben comunicar una actitud positiva al cambio. A continuación, se definen cada una de las dimensiones que lo integran.

- 1) Estructurales: Vásquez et al., (2021) afirman que la falta de procesos administrativos es un factor que limita el desarrollo organizacional y genera baja productividad, competitividad e innovación. Estos procesos administrativos son: planeación, organización, dirección y control y su función es ayudar a formular y aprovechar los recursos. 1) A través de la planeación se establecen tiempos y recursos, se toman medidas para reducir los riesgos y aprovechar las oportunidades; 2) en el proceso de organización se establece la estructura para asignar las tareas y actividades necesarias para el cumplimiento de las metas; se delimitan las funciones y actividades, para eliminar la duplicidad de esfuerzos; 3) con la dirección se establece la comunicación al influir en los individuos para contribuyan en el cumplimiento de las metas; 4) con el control se mide el desempeño de los colaboradores y de la misma organización para ahorrar tiempo al reducir errores.
- 2) Cultura organizacional: es la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización. Los códigos de conducta y las expectativas compartidas definen ciertas normas de comportamiento. La cultura de cada país influye en la cultura

de sus organizaciones y su comportamiento organizacional. Así como cada persona tiene una cultura también las organizaciones tienen una cultura corporativa específica, esta se manifiesta en la forma en la que interactúan las personas, las actitudes predominantes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas. La cultura no es palpable, tiene aspectos visibles y ocultos, los primeros son elementos públicamente relacionados con aspectos de las operaciones y las tareas diarias, los segundos, son comportamientos afectivos y emocionales ocultos, orientados hacia aspectos sociales y psicológicos (Chiavenato, 2009).

Se divide en estratos:

- a) Artefactos: tecnología, predios e instalaciones, productos y servicios
 - b) Pautas de comportamiento: tareas, procesos de trabajo, reglas y reglamentos
 - c) Valores y creencias: lo que las personas dicen y hacen cotidianamente, filosofías, estrategias y objetivos.
 - d) Supuestos básicos: creencias inconscientes, percepciones y sentimientos, concepción de la naturaleza humana, supuestos predominantes. Este estrato es el cambio cultural más difícil y lento (Chiavenato, 2009)
- 3) Comunicación interna: circula dentro de la organización y debe llegar a cada uno de los miembros, es la forma en la que se difunden las políticas institucionales, las metas, los objetivos, etc., para que los colaboradores se mantengan informados, integrados y motivados. La comunicación debe ser bidireccional, es decir, será dirigida pero también se estará atento a las necesidades de esas personas a quienes se dirige el mensaje ya que esta es el eje central de todos los procesos laborales de cualquier organización, permite que haya mayor efectividad y productividad tanto al interior como al exterior de la misma (Neller, 2016)
 - 4) clima laboral: hace referencia al ambiente laboral. Consiste en mantener

a los colaboradores involucrados e identificados con su rol organizacional, para que desarrollen una actitud positiva hacia los cargos que desempeñan. Para generar un ambiente laboral positiva las organizaciones deben preocuparse por las necesidades y emociones de sus colaboradores proporcionando bienestar en el lugar de trabajo, con políticas de organización, una compensación adecuada, ofrecer desarrollo profesional y fomentar las relaciones interpersonales y ejercer un buen liderazgo, esto genera una mayor vinculación del recurso humano y un mayor esfuerzo (Brito et al., 2020).

Dimensiones del Recurso humano

El éxito de una organización depende en gran medida del acierto en la elección o selección de las personas adecuadas para el correcto desarrollo de las tareas y deberes que se deben cubrir (Ernst & Young consultores, 2007, p. 3), para lograrlo es necesario considerar y analizar las dimensiones que fortalecen la retención del recurso humano al enfocarse en captar al personal idóneo, pero también en fomentar el desarrollo profesional y económico. A continuación, se definen las dimensiones a considerar sobre el talento humano.

1) Selección de personal: es el proceso por el cual una empresa recluta y selecciona al personal indicado para ocupar un determinado puesto dentro de la misma. De la estrategia de captación de personal depende el futuro de una organización, por lo tanto, no se trata de elegir al mejor candidato sino aquel aspirante cuyas características se adecuen más al perfil del puesto que se desea cubrir. Aparte de las capacidades, conocimientos o aptitudes requeridas también considerar su adaptación al ambiente laboral, visualizar su adaptación a las personas que serán su responsable, sus compañeros y que sus valores estén alineados con la cultura de la empresa (Amo, 2019).

2) Capacitación de los empleados: El conocimiento es un factor que incrementa la ventaja competitiva (Medina et al., 2021). Las organizaciones dependen del desempeño de las personas y su desarrollo en las áreas de trabajo para lograr los objetivos esperados por los alto

mandos, la capacitación del personal incrementa la productividad. Capacitar significa entrenar a la persona a desempeñar de la mejor manera su trabajo, formando personas autosuficientes. Cuando ingresa personal a la empresa y no se le capacita, la productividad disminuye al mismo tiempo que afecta la motivación del empleado y, a su vez, esto genera un ambiente laboral desagradable (Rengifo, 2018). Para evitar la continua rotación de personal es necesario la capacitación, para lograr que el personal se desarrolle en cualquier ámbito que se le designe (Ascencio y Navarro, 2015).

Sílliceo (2002), menciona que la capacitación puede tratarse de transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo de actitudes y desarrollo de conceptos. Las organizaciones en general deben crear los mecanismos para que todos sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita realizar su tarea diaria. Además, la capacitación ayuda a alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal.

- 3) Remuneraciones: la principal causa de insatisfacción laboral es el bajo salario. Se define como el salario que recibe el trabajador por parte de la empresa a cambio de aportar sus conocimientos y habilidades, esta debe ser justa, considerando el desempeño de cada empleado, esto genera motivación en el cumplimiento de las actividades (Arévalo, 2018).

Metodología

Para la recolección de información se realizó una revisión de literatura en bases de datos como: google scholar, EBSCO, Dialnet y SciELO, con los criterios de búsqueda "Desarrollo Organizacional (DO)" con el propósito de definir conceptos y describir problemas comunes dentro de las empresas relacionadas con las dimensiones que abarca el DO para identificar las estrategias que fueron utilizadas como solución.

Estrategias implementadas según investigaciones publicadas

Galeano et al., (2016) Realizaron un estudio sobre estrategias para la retención del personal. Ellos identificaron como problema la ausencia de pertenencia de los colaboradores, implementaron diversas estrategias como: 1) un día de descanso cuando cumpla años en la organización; 2) préstamos de hasta 3 veces el salario con descuento vía nómina; 3) torneo interno de fútbol, la empresa paga los uniformes y los costos que se generen por el evento; 4) evento al cierre del año en un parque de diversiones, con un regalo, para los hijos de los colaboradores; 5) reunión de fin de año con todos los colaboradores que incluye almuerzo y rifas; 6) obsequio de canasta de productos familiar, de fin de año para todos los colaboradores.

La empresa Hewlett Packard dedicada a la comercialización de computadoras, impresoras, dispositivos móviles, etc., es una de las 54 marcas más poderosas del mundo. Esta empresa se destaca por la buena relación que promueve entre los compañeros, subordinados y superiores inmediatos, las posibilidades de adaptar su jornada laboral a las necesidades individuales, la autonomía que les proporciona a los profesionales para realizar sus tareas, los programas personalizados que implementan para que sus empleados evolucionen, formación de coaching de los gerentes para que aprendan a motivar y liderar eficazmente a sus equipos (Toca, 2019).

López (2020) Desarrolló un estudio de rotación de personal en empresas de informática y según los datos los trabajadores rotan de trabajo aproximadamente cada un año y medio, por lo tanto los autores expresan que un 58% de trabajadores realiza rotación entre diferentes empresas, proponen que para disminuir este proceso de rotación se deben generar mecanismos de incentivos definiendo incentivos como los planes que relacionan la remuneración, prestaciones, beneficios y servicios con el desempeño en el trabajo, además éstos incrementan la motivación del empleado.

En el estudio de Alfonso (2019) titulado importancia del capital humano en la organización, enfatiza que la capacitación constante genera una comunidad

laboral calificada y hace a la empresa más competitiva ya que las competencias y las habilidades que cada colaborador posee aporta a la buena funcionalidad de la misma. La competitividad y la productividad van muy de la mano, Vargas et al., (2021) buscan solucionar la falta de personal especializado, la retención del personal y la generación de flujos de efectivo suficientes para cubrir las actividades operativas de la empresa, aumentar los niveles de productividad por medio de la integración de un plan de desarrollo organizacional estructural, en donde definen los puestos y funciones para reducir los costos y gastos.

La investigación llevada a cabo por Duarte (2020) en una empresa familiar, con una línea de comunicación informal y sin departamento de recursos humanos presenta problemas en la comunicación interna, las promociones son por antigüedad, no existe un plan de selección y comunicación de los colaboradores, la capacitación e inducción es deficiente, carece de estructura organizacional, esto da como resultado baja motivación. concluye que al promover el dialogo para mejorar la comunicación se logra aumentar el sentido de pertenencia.

Las estrategias mostradas en la tabla 1 se enfocan a disminuir el índice de la rotación del personal, la cultura organizacional, aumentar la competitividad y la productividad.

Tabla 1 Estrategias aplicadas a problemas dentro de la organización.

Problema	Estrategia
Ausencia de permanencia del personal/ Rotación de personal	Prestaciones a partir del primer año de permanencia dentro de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> • Descanso el día que cumpla años dentro en la organización. • Préstamos de hasta 3 veces el salario mínimo con descuento vía nómina. • Torneo de fútbol, la empresa paga los uniformes y gastos que genere el evento. • Celebración de fin de año en un parque de diversiones con obsequio para hijos del empleado. • Reunión para empleados de fin de año con desayuno y rifas. • Obsequio de fin de año. • Plan de incentivos: remuneración, prestaciones, beneficios y servicios. • Programas de becas.
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad de la jornada laboral. • Autonomía para realizar las tareas. • Programas personalizados para la evolución de los empleados. • Formación de coaching para gerentes.
Productividad y/o competitividad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación del personal. • Establecer una estructura interna. • Describir las funciones y puestos.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el diálogo y la participación de forma multidireccional. • Utilizar la red informática intranet. • Cursos de inducción. • Reglamento del personal. • Estructura orgánica. • Programas de capacitación permanentes.

Nota: elaboración propia con información obtenida de: Galeano et al.,(2016); Toca, (2019); López (2020); Alfonso, (2019); Duarte, (2020).

Conclusión

El Desarrollo organizacional debe ser integrado en las empresas para mejorar la funcionalidad y la realización de las actividades. Cuando una empresa realiza un diagnóstico para identificar en cuáles áreas existen deficiencias o problemas se deben también investigar las causas para realizar un plan de estrategias que ofrezcan una alternativa de solución o disminución de esa problemática. Se debe considerar también el presupuesto con el que se cuenta para llevar a cabo las acciones requeridas.

El desarrollo organizacional abarca las dimensiones estructurales, cultura, comunicación y clima laboral. En el caso de la estructura de la empresa, se refiere al organigrama que divide el trabajo, coordina las actividades y establece un canal de comunicación formal, permite que los empleados cumplan sus funciones bajo un orden establecido. En cuanto a la cultura de la empresa se determinan las reglas, las políticas que conducen el comportamiento que los colaboradores deben tener dentro de la organización, además influye en el sentido de pertenencia de los individuos.

En cuanto al clima laboral, las dimensiones anteriores influyen al tener establecidas las tareas que cada trabajador deberá realizar, la asignación de un contacto directo o jefe inmediato para recibir retroalimentación e información, además los planes de desarrollo profesional y personal que implante el departamento de recursos humanos para que el personal se sienta satisfecho con sus remuneraciones, sus horarios, capacitación, selección y promociones. El capital humano debe ser considerado como el recurso más importante dentro de las organizaciones, estas acciones ayudan a que los empleados se sientan parte de la empresa, alimenta su autoestima al sentirse valorados.

La capacitación es otro de los puntos esenciales dentro de una organización para motivar al recurso humano en su crecimiento profesional, económico y personal y desarrollar sus habilidades y competencias, para que a través de su formación puedan acceder a promociones de puestos y mejores salarios. La

capacitación es una forma de aumentar la productividad, la eficiencia y la eficacia, ya que el éxito o fracaso depende en gran medida de los colaboradores. Es importante hacer énfasis en que el tipo de capacitación que se oferte, debe ser detectada mediante un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), para que sea aprovechada en las áreas que se desee intervenir. Los colaboradores al percibir que en la empresa tienen oportunidades de desarrollo profesional y seguridad económica para él y su familia, serán parte activa en el logro de los objetivos y deseará ser parte permanente de la organización.

Con las estrategias descritas en este documento se pueden considerar puntos de partida para integrar las dimensiones del desarrollo organizacional como una herramienta de apoyo que mejoren cada una de las áreas que permitan aumentar la productividad y la retención de los trabajadores. Normalmente al establecer una estrategia de desarrollo organizacional se impacta en varias dimensiones, por ejemplo, al introducir un plan de incentivos laborales, se aumenta la satisfacción del empleado, mejora el clima laboral, aumenta la productividad y el compromiso para con la organización. Lo mismo sucede cuando se establecen canales de comunicación formal con un organigrama, políticas y reglamentos internos, las mejoras se manifiestan en la coordinación de las actividades, mayor productividad e identificación del trabajador con la empresa.

En resumen, al establecer planes para mejorar las dimensiones del desarrollo organizacional tales como: comunicación interna, estructurales, cultura organizacional y clima laboral; automáticamente se estará impactando en varias de ellas e incidiendo en varios indicadores como la productividad y la rotación del personal.

Referencias

- Alfonso, H. R. A. (2019). *Lumieres—Repositorio institucional Universidad de América: La importancia del capital humano en la organización*.
<http://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/7264>
- Amo, A. A. (2019). *Reclutamiento y Selección de Personal*. Editorial Elearning, S.L.
- Arévalo, S. P. (2018). “Gestión de remuneración laboral y motivación personal en la municipalidad distrital de San Roque de Cumbaza, 2017”. *Universidad César Vallejo*.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/26023>
- Ascencio, E. del P. J., & Navarro, J. A. E. (2015). Importancia de la capacitación y el desarrollo del talento humano en el Ecuador. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 207.
<https://ideas.repec.org/a/erv/observ/y2015i20712.html>
- Becker, G. S. (1994). Human Capital Revisited. En *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, Third Edition* (pp. 15–28). The University of Chicago Press. <https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-third-edition/human-capital-revisited>
- Benavides, G. G., Manzano, A. M., & Aragón, G. V. (2017). *La importancia del desarrollo organizacional en las empresas familiares en el caso particular de la empresa AVPSA*.
<https://repositorioinstitucional.buap.mx/items/df32ba02-ded5-408a-b520-6911f5bcab81>
- Brito, C. C., Pitre, R. R., & Cardona, D. A. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información tecnológica*, 31(1), 141–148. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*.
<http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/2873>
- Chiavenato, I. (2011). *Chiavenato—Administración de Recursos Humanos (2011).pdf—[PDF*

Desarrollo organizacional y su impacto en la productividad y la retención del personal
Flores Ramírez ¹, Pendones Fernández ², Espino Olivas³

Document]. Vdocument.In. <https://vdocument.in/chiavenato-administracion-de-recursos-humanos-2011pdf.html>

Chiavenato, I. (2015). *Introduccion_A_La_Teoria_General_De_La_Administracion.pdf*. Google Docs.

https://drive.google.com/file/d/0B8_QD44ov48gZTFCdWJwenk4eDg/view?usp=sharing&usp=embed_facebook

Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, A.C. (2022). *Normas de Información Financiera*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Duarte, D. A. (2020). *La comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa* A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. [bachelorThesis].

<https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/18748>

Ernst & Young consultores. (2007). *Manual del director de recursos humanos, selección de personal*. <https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/2206010/>

Galeano, V. A., García, C. J. J., Quiroga, T. I. A., & Ramírez, C. A. (2016). *Estrategias para la retención del personal idóneo para la organización*.

<https://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/959>

López, E. B. (2020). Aportes para el análisis de la rotación laboral tecno-informacional. *Hipertextos*, 8, núm. 13. <https://doi.org/10.24215/23143924e013>

López, J. (2011, marzo 11). *Propuesta para reducir la rotación de personal*. Revista Vinculando. https://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html

Macas, S. J. B., Fernández, M. J. O., & Espinoza, N. J. T.-. (2022). Análisis del índice de rotación de personal y sus posibles causas en Farmacia CIA. Ltda. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3630–3648. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2866

Martínez, U. A. M., & Mateus, M. M. A. (2020). Importancia del talento humano y herramientas

Desarrollo organizacional y su impacto en la productividad y la retención del personal
Flores Ramírez ¹, Pendones Fernández ², Espino Olivas³

tecnológicas en el desarrollo organizacional para la mejora de la productividad laboral.

Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información, 7(14), Article 14.

Medina, B. D., Palacios, W. A., & Vergel, M. O. (2021). La capacitación laboral como herramienta de mejoramiento empresarial. *Boletín Redipe*, 10(6), 305–317.

Neller, S. C. (2016). *La Comunicación Interna. Caso Hewlett Packard Argentina* [bachelorThesis].
<https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/13110>

Ortíz-Gutiérrez, M. F., Galindo-Henao, A. M., Valbuena-Rodríguez, P. D., Clavijo-Peña, A. V., & Duarte-Leguizamo, J. D. (2021). *Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa | Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*.
<https://revistas.ufps.edu.co/index.php/profundidad/article/view/3162>

Peña, H. C. R., & Villón, S. G. P. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), Article 7.
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

Placencia, R. K. N. (2019). Gestión del talento humano e influencia en el desarrollo organizacional del personal administrativo del hospital Teodoro Maldonado Carbo, Guayaquil-Ecuador, 2018. *Repositorio Institucional - UCV*.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/37009>

Rengifo, R. M. M. (2018). Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental, Lima 2017. *Universidad César Vallejo*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16316>

Segredo, A. M. P. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica*, 17(1), 3–8. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>

Thomas, J. E. (1993). La teoría general de sistemas. *Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía*, 4(1–2), 111–137.

Toca, G. (2019, marzo 18). *HP o la fuerza de una cultura que se expande*. Forbes España.

Desarrollo organizacional y su impacto en la productividad y la retención del personal
Flores Ramírez ¹, Pendones Fernández ², Espino Olivas³

<http://forbes.es/empresas/48484/hp-o-la-fuerza-de-una-cultura-que-se-expande/>

Torres, S. (s/f). *El Desarrollo Organizacional*. Recuperado el 20 de febrero de 2024, de

<https://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz>

Tovar, L. A. R. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 11(17), Article 17.

Vargas, F. G. R., Sánchez, E. B. M., & García, K. N. H. (2021). *Sistematización Sobre los Impactos del Desarrollo Organizacional en la Microempresa de Automatización Industrial "D&O Automatización y Procesos* [Thesis, Corporación Universitaria Minuto de Dios].
<https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/12700>

Vásquez, P. G. O. A., Parrales, P. D. H., & Morales, C. V. E. (2021). Proceso administrativo: Factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. *Revista Publicando*, 8(Extra 31), 258–278.