

# Cultura organizacional basada en la gestión del talento humano como factor de permanencia de las Pymes en Zacatecas

**Elvia Iliana Bernal Elías**

Doctorado en Administración. Universidad Autónoma de Zacatecas  
[Laet.eibe@hotmail.com](mailto:Laet.eibe@hotmail.com)

**José G. Vargas-Hernández**

M. B. A.; Ph; D.

Profesor Investigador miembro del Sistema Nacional de Investigadores  
[josevargas@ucea.udg.mx](mailto:josevargas@ucea.udg.mx) ; [jgvh0811@yahoo.com](mailto:jgvh0811@yahoo.com) ; [jvargas2006@gmail.com](mailto:jvargas2006@gmail.com)

## RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo general conocer la influencia de una cultura organizacional basada en la gestión del talento humano según Chiavenato (2009), como factor de permanencia de las pymes en la ciudad de Zacatecas. Como hipótesis se plantea, la adopción de una cultura organizacional basada en la gestión del talento humano, contribuye de manera positiva a la permanencia de las Pymes en la ciudad de Zacatecas. Esta investigación será no experimental, transversal, observacional y descriptiva.

**Palabras Clave:** Cultura Organizacional, Gestión de Talento Humano, Pymes, Permanencia.

## ABSTRACT

This research has as general objective to know the influence of a culture organizational based in the management of the talent human according to Chiavenato (2009) as factor of permanence of the SMEs in the city of Zacatecas. As hypothesis arises; the adoption of an organizational culture based on the management of human talent, contributes positively to the permanence of the SMEs in the city of Zacatecas. This research is not experimental, cross, observational and descriptive because it will describe the characteristics of a particular object of study regarding its appearance and behavior.

**Keywords:** Organizational Culture, Human Resource Management, SMEs, Stay.

**JEL:** M114

## 1. INTRODUCCIÓN

Uno de los problemas más serios en la economía mexicana es la alta mortandad de las Pymes, misma que llega a un 50% en el primer año de operación y hasta un 90% a los 5 años de haberse creado. (Vivanco. 2012). Y el corto período de vida de estas se debe en parte a la carente cultura organizacional, a la indebida gestión del talento humano (Gth) y de la poca adaptabilidad e innovación que poseen.

La cultura organizacional carente es debido a la falta de innovación, la poca adaptabilidad al entorno y la inminente globalización de los productos y materias. (Gálvez y García, 2012). El éxito creciente y sostenido de las empresas, siempre lleva una relación estrecha que depende de la capacidad que tiene para la identificación y el correcto aprovechamiento de las oportunidades y de los recursos en el momento adecuado. (Gálvez y García, 2012).

En la capital zacatecana se encuentran establecidas 93 pymes que van desde los 11 empleados hasta 250 (DENUE, 2014). Son empresas dedicadas a la agricultura, minería, construcción, manufactura, comercio al por mayor y al por menor y los servicios de alojamiento temporal, así como, los dedicados a la preparación de alimentos y bebidas.

La GTH, es una de las bases primordiales en la cultura organizacional, y misma en la que se debería de invertir aun por encima de la inversión que actualmente las pymes hacen sobre los clientes, pues es el talento humano quien conoce cada bien y servicio y sabe cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos, mejorarlos e innovarlos para siempre mantener un alto nivel de eficiencia y eficacia sobre la productividad, (Chiavenato, 2009); misma que ayudará a la creación de nuevas pymes y su preservación en Zacatecas capital.

Es por esto, que se pretende identificar el impacto positivo que tiene la cultura organizacional basada en la gth como factor de permanencia de las pymes en Zacatecas.

## 2. ANTECEDENTES

El problema que se ha identificado, es la corta permanencia de las Pymes en los sectores operativos de México; misma que alcanza un 50% en el primer año de operación y hasta un 90% a los 5 años de haberse creado. (Vivanco, 2012). Esto resulta en gran parte por la indebida aplicación de la gestión del talento humano como base de una cultura organizacional.

Algunas regiones de México, han sido desde hace mucho tiempo atrás, proveedoras de recursos naturales, pero sobre todo humanos a otras regiones nacionales e internacionales que poseen un mayor desarrollo relativo. (García, 2012). Debido a esta situación, el talento humano mexicano es vulnerable ante el bajo poder adquisitivo con el que se cuenta, aparte de que los costos que se tienen que cubrir de manera individual y general son muy altos; el talento humano decide en un gran porcentaje exportar su fuerza de trabajo al país vecino del norte.

La cultura organizacional prevaleciente en las Pymes existentes, carece de base en la gestión del talento humano; debido al éxodo del mismo. Por esta misma situación, se propone la identificación de los elementos de la cultura organizacional así como, las estrategias de la

gestión del talento humano según Chiavenato (2009) para la contribución en la permanencia de las Pymes.

### **3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

En el siguiente trabajo se aborda el tema de la cultura organizacional basada en la gestión del talento humano, en virtud de la corta permanencia de las Pymes en los sectores operativos de México; misma que alcanza un 50% en el primer año de operación y hasta un 90% a los 5 años de haberse creado. (Vivanco, 2012).

Las Pymes como unidades económicas de cualquier nación contribuyen en la creación de empleos a nivel nacional, un nuevo acomodo de la riqueza y así mismo, al crecimiento económico a nivel internacional. (Riveiro, 2003).

#### **3.1 Pregunta de investigación**

¿La adopción de una cultura organizacional basada en la gestión del talento humano, contribuye de manera positiva a la permanencia de las Pymes en la ciudad de Zacatecas?

### **4. JUSTIFICACIÓN**

El principal beneficio de esta investigación será darle la importancia debida a que se está inmerso en un mundo de organizaciones ya que todos los actos de vida humana están encaminados al beneficio integral propio y de las familias, pero a la vez para obtener estos mismos, se depende de las organizaciones, pues no se puede hacer tales cosas de manera aislada. Por tales motivos se debe de comprender que el recurso más importante de las Pymes y de cualquier organización siempre será el talento humano.

La cultura organizacional en muchas regiones del país, no se lleva en su totalidad por la carente gestión del talento humano; y este último, se complica en cuanto a la elección del mejor talento y con el mejor rendimiento debido a que existe una tasa alta de emigración hacia el país vecino del norte.

Las Pymes podrían aumentar su permanencia si retuvieran a toda costa al talento humano, formando así, una cultura organizacional que no concibe al talento humano como sólo un ser automatizado, dispuesto a cumplir órdenes, sino por el contrario, esa cultura organizacional lo hará sentir parte fundamental de la organización, lo tratará como lo es en la actual administración moderna, una célula viva; nombrado así por el Instituto Socioeconómico de las empresas y organizaciones.

La permanencia de las Pymes, como resultado de esta gestión, aportará un beneficio invaluable a nivel local, regional y nacional pues, dará la activación económica pertinente para la creación de nuevos empleos, un poder adquisitivo más elevado a nivel familia y por supuesto un impacto en el PIB (Producto interno bruto) nacional. Además de contribuir en la estabilidad familiar, evitando su desintegración por razones del éxodo hacia otras regiones por parte de padre y/o madre ocasionando esto, no solo la ruptura familiar, sino un gran impacto social al insertar a personas que carecen de valores y unidad familiar orillándolos a quedar inmersos en múltiples facetas que pudieran representar presumibles actos ilícitos.

El hecho de establecer e implantar una cultura organizacional dentro de las empresas, traerá consigo beneficios tales como, la formación del talento humano con base en los elementos establecidos en dicha cultura organizacional y que, tendrá un impacto positivo en la cultura general nacional, pues es demás complicado tomar una postura tan arraigada dentro de la organización y fuera de ella, ser otra persona y es así como terminará por obtener un beneficio no solo para las empresas sino también para el acervo cultural de la nación entera.

Es por tal razón que se propone conocer la influencia de una cultura organizacional basada en la gestión del talento humano como factor de permanencia de las pymes, así como identificar cuáles elementos de la cultura organizacional y cuáles estrategias de la gestión del talento humano según Chiavenato (2009) contribuyen en la permanencia de las Pymes.

## 5. HIPÓTESIS

Como hipótesis se plantea; la adopción de una cultura organizacional basada en la gestión del talento humano, contribuye de manera positiva a la permanencia de las Pymes en la ciudad de Zacatecas.

## 6. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de esta investigación es, Conocer la influencia de una cultura organizacional basada en la gestión del talento humano como factor de permanencia de las pymes en la ciudad de Zacatecas.

### 6.1 Objetivos específicos

- Identificar cuáles elementos de la cultura organizacional contribuyen en la permanencia de las Pymes en la ciudad de Zacatecas.
- Identificar cuáles estrategias de la gestión del talento humano según Chiavenato (2009) contribuyen en la permanencia de las Pymes en la ciudad de Zacatecas.

## 7. MARCO CONCEPTUAL

### A. LITERATURA

Autor	Título	Contexto	Método	Resultados
Edgar Julián Gálvez Albarracín  Domingo García Pérez de Lema	CULTURA ORGANIZACIONAL Y RENDIMIENTO DE LAS MIPYMES DE MEDIANA Y ALTA TECNOLOGÍA: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN CALI, COLOMBIA	Las empresas objeto de este estudio fueron las Mipymes de mediana o alta tecnología de la ciudad de Cali pertenecientes a los sectores de software, ingeniería eléctrica, artes gráficas, y plásticos. Se identificó una población de 312 firmas a partir de las bases de datos del Observatorio de	Para medir el rendimiento de las Mipymes utilizan indicadores contruidos a partir de la percepción del gerente de la empresa sobre su posición competitiva, frente a la opción de usar indicadores procedentes de la información contable.	Los resultados de esta investigación son de importancia ya que proporcionan pautas a los empresarios y gerentes acerca de los valores, tipos de liderazgo y ambiente laboral que deberían impulsar para mejorar el desempeño de sus organizaciones. A las entidades públicas y privadas de fomento de la actividad

		<p>Prospectiva Tecnológica Industrial Opticor de la Universidad del Valle, de la Asociación Colombiana de Ingenieros Aciem capítulo Valle, de la Caja de Compensación Familiar Comfandi15 y de la Cámara de Comercio de Cali.</p>		<p>empresarial les ofrecen nuevas perspectivas para reforzar sus programas de intervención en los aspectos de mayor impacto en el rendimiento de las empresas.</p>
<p>Angélica del Carmen Cújar Vertel, Carlos David Ramos Paternina, Helman Enrique Hernández Riaño y Jorge Mario López Pereira</p>	<p>CULTURA ORGANIZACIONAL: EVOLUCIÓN EN LA MEDICIÓN</p>	<p>Pretende mostrar una generalización del concepto de cultura organizacional y la evolución cronológica en los métodos de medición utilizados en los estudios empíricos que la definen, temática que está introduciéndose fuertemente en Latinoamérica y de la que muchos autores presentan aportes de gran valor en su estudio.</p>	<p>Se hace un recorrido desde la simple observación y análisis del constructo, hasta la elaboración de instrumentos especializados que sean apropiados para el nivel requerido en cada eslabón de la historia, funcionales para distintos sectores económicos (hotelero, construcción, educativo a nivel básico y de pregrado, entre otros), y apropiados para medir la relación con variables particulares en las organizaciones (liderazgo, colectividad, Total Quality Management, gestión y demás), para de esta manera, conocer el instante tecnológico en el que se está y hacia dónde se quiere llegar en investigaciones sobre cultura organizacional. Revisión de Estudios Internacionales y Latinoamericanos</p>	<p>Existe un consenso entre los investigadores para describir la cultura organizacional como el conjunto de los significados compartidos, creencias y entendimientos pertenecientes a una colectividad (Martin y Siehl, 1983; Schein, 1983; Wilkins, 1983; Barney, 1986; Hofstede, et al., 1990; O'Reilly, et al., 1991; Denison, 1996; Martin 2002). El estudio de la cultura organizacional a través del proceso de medición ha sido fundamental para establecer parámetros respecto a los métodos más eficientes para recopilar la información más certera y el rango de valores ajustables a la realidad de los contextos estudiados.</p>
<p>José Guadalupe Salazar Estrada, Julio Cristóbal Guerrero Pupo, Yadira Bárbara Machado Rodríguez, Rubén Cañedo Andalia.</p>	<p>CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL: DOS COMPONENTES ESENCIALES EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL</p>	<p>El clima y la cultura organizacional constituyen dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral.</p>		
<p>Jesús Salvador Vivanco Florido.</p>	<p>LOS TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL RENDIMIENTO DE LAS PYMES EN AGUASCALIENTES</p>	<p>Pymes de diferentes sectores empresariales del Estado de Aguascalientes</p>	<p>El procedimiento que se utilizó en este trabajo para obtener el marco de referencia, consistió en la obtención del Directorio Empresarial 2010 del Sistema de Información</p>	<p>Como primer resultado derivado de la investigación realizada, se presenta el cuadro No.2 que indica la media de las diferentes aspectos de rendimiento seleccionados</p>

Roberto Franco Zesaty.			Empresarial de México (SIEM) del Estado de Aguascalientes (8,661 empresas), el directorio empresarial definitivo quedó con un total de 1,342 empresas. La muestra original es de 500 empresas y ésta se seleccionó por medio de un muestreo aleatorio simple con un error máximo del 4% y un nivel de confiabilidad del 96%. Los datos reunidos y tabulados se obtuvieron por medio de entrevistas personales.	por los empresarios, aplicando una escala de Likert donde 1 es el menos importante y el 5 es el más importante, en el que destacan como el aspecto que genera mayor rendimiento observado por los empresarios, Es la satisfacción de los clientes.
------------------------	--	--	--	--

**B. CONCEPTOS**

**Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es concebida de manera universal como un conjunto de significados y creencias que son compartidas con el fin de arrojar beneficios a una colectividad. Esta cultura organizacional adaptada por cada empresa como un conjunto de aspectos que hacen diferente a una empresa sobre las demás. (Cújar, Ramos, Hernández y López, 2013).

Las organizaciones, son todos esos conjuntos de personas que se reúnen para trabajar y obtener un fin común. (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012).

Todas las perspectivas que se tienen sobre la cultura organizacional varían según los aspectos que se estén estudiando o considerando, por ejemplo: los valores, las creencias, los ritos, las historias de las organizaciones, entre otras, incluso el papel que juega el gerente o director de una organización para poder transmitir su propia cultura organizacional a sus trabajadores, es por eso que se puede identificar más fácilmente porqué algunos de los cambios que se llevan a cabo en las organizaciones no tienen éxito, o las estrategias que son implementadas no funcionan como se tenía esperado. (Cújar, Ramos, Hernández y López, 2013).

Villareal, Gómez y Villareal (2014), identifican a la organización como poseedora de una personalidad propia; así como todos los individuos son caracterizados por su personalidad, de la misma manera las organizaciones se caracterizan por tener la propia.

Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009). Explican que gran parte de la cultura que se adopta en las organizaciones, viene de la cultura que tiene cada individuo, a decir, valores, costumbres, ideas, etc. Y, que precisamente ese conjunto de características que se posee dentro de una organización, es lo que la generaliza y lo que la distingue de entre otras.

Las organizaciones no sólo adoptan los aspectos positivos de la cultura de los integrantes de ella misma, sino también, adopta y refleja todas las presiones que tienen cada uno de los integrantes, de manera interna y de manera externa, problemas al ejecutar los procesos y la comunicación son algunos de los principales y los que pueden afectar más el ejercicio de la autoridad dentro de la organización. (Martínez, 2014).

El concepto de cultura organizacional como tal, ha sufrido modificaciones con el paso del tiempo, pues en el pasado no se le daba la misma importancia como ahora en el presente. Por eso mismo, ha tenido que irse separando de conceptos con los que se encontraba ligado y que por esta cuestión no se permitía darle la importancia que en realidad posee. Tuvo que deslindarse del concepto de clima organizacional, incluso con algunas de las variables que existen dentro de las organizaciones.

Por esta separación de conceptos, se comprende que la cultura se produce a sí misma, pues se comenzaba a observar el comportamiento de los integrantes de un pueblo determinado, en donde el comportamiento que ellos tenían, se debía totalmente al contexto en donde se encontraban, y adoptaban comportamientos incluso de los animales que existen en ese lugar; eso da a conocer que el ser humano tiene la necesidad de conocer modelos de comportamiento para así poder adoptarlos y tener la sensación de que así sabrá cómo desarrollarse en una sociedad u organización. (Cújar, Ramos, Hernández y López, 2013).

La productividad de las organizaciones es uno de los objetivos principales de los seres humanos, en cualquier aspecto que se pudiera mencionar, siempre seguirá como objetivo la productividad, y se ha prestado el tema para que muchos interesados lo tomen como estudio pues la cultura organizacional tiene una relación e impacto positivo sobre esta tan anhelada productividad. (Cújar, Ramos, Hernández y López, 2013).

La cultura necesita integrar ciertos aspectos para poder obtener su total desarrollo, aspectos como los recursos; desde los económicos, tecnológicos hasta habilidades, como la atención y planificación de actividades. Deben de contar con los espacios especializados adecuados y correctos, mecanismos de aprendizaje y el estilo de liderazgo que se ejercerá. (Ferro, Bernal, Torres y Noriega, 2012).

La cultura organizacional va entonces, ligada al concepto de ser un recurso que se utiliza para alcanzar los objetivos, si la cultura la llevan todos los integrantes de la organización, estarían añadiendo valor a esa cultura lo que la haría diferente a todas las demás organizaciones y por ende, difícilmente imitable por parte de la competencia y eso se estaría contando como parte del inventario de las ventajas competitivas que pudiera poseer la organización convirtiendo así a esos integrantes en un activo estratégico. (Gálvez y García, 2012).

Habría que identificar que la cultura de una sociedad, va directamente ligada con su propio desarrollo, y en las organizaciones y/o empresas suele suceder algo parecido; el desarrollo de la empresa, va de la mano con el éxito; y este, con la manera de desarrollar sus procesos internos y las relaciones que mantienen con el entorno exterior. (Gálvez y García, 2012).

La cultura como tal de una empresa está ligada íntimamente con el entorno y contexto en el que se encuentra la empresa, la historia de la misma e incluso el lenguaje que se utiliza, el cómo maneja los sistemas de producción y el liderazgo, así como las relaciones interpersonales dentro de la empresa. La cultura organizacional tiene como fortaleza el grado de presión que maneja sobre los integrantes de la organización y por supuesto sobre el comportamiento de los mismos (Gálvez y García, 2012).

Gálvez y García (2012), señalan la importancia del liderazgo, los valores la ética, la solidaridad, sociabilidad, éxito e innovación dentro de la cultura organizacional.

Existe un “Instrumento para la valoración de la cultura organizacional” y hace distinción de cuatro tipos de cultura: Clan, Adhocrática, Mercado y Jerarquía. En estos tipos de cultura se pueden identificar dos dimensiones. La primera; que muestra el grado de orientación, control, estabilidad y orden que tiene una organización, y la segunda; hace referencia a la orientación que se tiene hacia el interior o el exterior de la empresa, y cuando estas dos dimensiones tienen cruce, se pueden obtener los cuatro tipos de cultura. (Vivanco, 2012).

### **Cultura tipo Clan**

Las empresas que tienen la cultura tipo clan son empresas que se conciben como una gran familia, en donde se comparten valores como la lealtad, el compromiso y la confianza mutua. Es una relación en donde se promueve el trabajo en equipo, el consenso y la participación entre todos los integrantes. En una cultura en donde se comparte mucho con los demás. Se hace referencia al gerente o director como la de un buen tutor o padre de familia. Esta gerencia, brinda apoyo a cada uno de los integrantes, los aconseja y ayuda a que exista una confianza y una mentalidad abierta y participativa. En este tipo de cultura clan, el hecho de trabajar en equipo, de obtener un buen desarrollo humano y el compromiso en interés que hay en todos los trabajadores, llevarán a la organización al éxito. (Vivanco, 2012).

### **Cultura tipo Adhocrática**

Las empresas que tienen la cultura tipo Adhocrática, son empresas que se conciben como unidades muy dinámicas y emprendedoras. Los integrantes están comprometidos a exponer sus ideas, defenderlas y asumir los riesgos que esto contraiga. Comparten valores como lo son el compromiso con la innovación y el cambio continuo.

Se hace referencia al gerente o director principalmente como promotor de la iniciativa de cada uno de los integrantes pero también el valor de saber asumir los riesgos que pudieran implicar esa iniciativa. La gerencia promueve también el gran compromiso que cada integrante debe de tener con la innovación y la libertad. (Vivanco, 2012).

Dentro de las estrategias de este tipo de cultura está; la importancia del dinamismo y la predisposición a aceptar nuevos retos pero también probar aspectos nuevos, experimentar y cuando sea el caso también tiene que aprender de los errores.

El hecho de compartir un compromiso con la innovación, llevará a la organización a desarrollar productos únicos y novedosos, siempre ser el líder en productos e innovación, estos aspectos son la base que llevarán a la organización al éxito. (Vivanco, 2012).

### **Cultura tipo Mercado**

Las empresas que tiene la cultura Mercado, son empresas que están siempre orientadas a los resultados. Los integrantes son competitivos y siempre se encuentran comprometidos a conseguir y cumplir con los objetivos. Comparten valores tales como la agresividad, el espíritu ganador y la obtención de los objetivos establecidos. Se hace referencia a la parte gerencial y directiva como la que se caracteriza por ser un ejemplo de ejecutivo agresivo y siempre con una orientación hacia los resultados; estas partes esenciales son promotoras de la competitividad agresiva y la ambición. (Vivanco, 2012).

Dentro de las estrategias de este tipo de cultura están; el siempre mantenerse en la competencia y obtener objetivos agresivos, siempre se debe de tener la idea de vencer a la competencia. Todos los integrantes saben y conocen que el mercado es muy agresivo. El éxito

de las empresas con este tipo de cultura, esta edificado en la penetración en el mercado y la cuota en este. No conciben una idea diferente a ser el número uno contra sus competidores. (Vivanco, 2012).

**Cultura tipo Jerarquía**

Las empresas que tiene la cultura Jerarquía, son empresas que llevan precisamente una jerarquía muy formal en su estructura. Todos los integrantes deben de realizar cualquier movimiento de manera formal, es decir, siempre apegados a los procedimientos y a las normas que tiene la empresa. Comparten valores tales como el respeto por las normas y las políticas formales, así como el cumplimiento en todo momento con la jerarquía.

Se hace referencia a la parte gerencial y directiva como un líder en coordinación, en organización y se destaca por ser un invaluable defensor de la eficiencia. La gerencia transmite a todos los integrantes mediante la eficiencia, la importancia de que todo se encuentre coordinado. (Vivanco, 2012).

Este tipo de cultura permite estrategias de estabilidad y permanencia entre sus miembros, para que así llegue a entender y llevar a cabo la eficiencia, control y funcionamiento dentro de la organización. Esto permite saber que el éxito de la cultura jerarquía, está basado en la eficiencia, sin embargo, no se deberá dejar con menor importancia los aspectos como el cumplimiento con el servicio, la adecuada programación de la producción y los bajos costos. (Vivanco, 2012).

**Cuadro 2.** Características de los tipos de cultura.

<b>CLAN</b>	<b>ADHOCRACIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son organizaciones con estructuras tipo familiar.</li> <li>• Comparten valores como la lealtad, compromiso y confianza mutua.</li> <li>• Promueve el trabajo en equipo.</li> <li>• Se concibe al director o gerente como el padre de la familia.</li> <li>• Se identifican por compartir mucho entre ellos mismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades dinámicas y emprendedoras.</li> <li>• Los integrantes exponen ideas y asumen riesgos.</li> <li>• Comparten valores como lo son el compromiso con la innovación y el cambio continuo.</li> <li>• Se concibe al director o gerente como promotor individual década uno de los integrantes.</li> </ul>
<b>JERARQUÍA</b>	<b>MERCADO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones que llevan una estructura jerárquica muy formal.</li> <li>• Se apegan totalmente a los procedimientos y a las normas.</li> <li>• Comparten valores como el respeto a las normas y políticas de la organización y el cumplimiento de la jerarquía.</li> <li>• Director o gerente basado en la eficiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones orientadas siempre a los resultados.</li> <li>• Comparten valores como la agresividad, el espíritu ganador y la obtención de objetivos.</li> <li>• Director o gerente basado en el liderazgo en coordinación, organización y eficiencia.</li> </ul>

Fuente: Adaptación al cuadro presentado por Vivanco (2012), en el artículo: Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las Pymes en Aguascalientes en el XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Octubre, 2012.

### **Gestión del Talento Humano**

La Gestión del Talento Humano (GTH), es una de las áreas que dependen directamente de aspectos como lo son la cultura organizacional, la estructura organizacional, los tipos de cultura, los contextos ambientales, el giro de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos y externos que realiza la organización. (Chiavenato, 2009).

Las personas que trabajan en una empresa, son parte de ella, y son el activo más valioso de ellas mismas. Estas organizaciones llegan a adjudicar el éxito que se puede llegar a tener si se da la inversión debida de cada uno de los socios hacia la parte del talento humano en una empresa. La razón por la cual se clasifica al talento humano como el activo más valioso dentro de la organización es porque en la contemplación de los costos de producción, siempre interviene el desarrollo y la investigación, en los cuales arroja que el talento humano posee el capital intelectual que a pesar de ser intangible incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información. Es entonces que el verdadero capital se encuentra en los cerebros de los talentos, ahí se encuentra captado el capital de las empresas, no en las arcas de los dueños o de la misma organización. (Chiavenato, 2009).

La GTH en las organizaciones es la función que coloca a la persona adecuada en el puesto adecuado para que colaboren de manera eficiente y así, puedan llegar a obtener el éxito de la empresa, tras haber alcanzado tanto los objetivos organizacionales, como lo individuales. Estos trabajadores que anteriormente eran llamados recurso humano y que en la actualidad nos referimos a ellos como talento humano; pueden aumentar o disminuir las fortalezas y las debilidades que se hayan identificado en la organización, y todo esto será dependiendo de la manera en que se les trate. (Chiavenato, 2009).

Chiavenato (2009), explica que la GTH debe de contribuir a la eficiencia organizacional a través de 7 aspectos:

1. Todo el talento humano deberá colaborar con la organización para el alcance de sus objetivos y así realizar su misión, pues no se debe de concebir al talento humano de una organización desconociendo los negocios propios de la misma. Y cada negocio de la organización tiene implicaciones diferentes para cada uno de los talentos, sin embargo, todos deben de ir encaminados al alcance de los objetivos y la realización de su misión.
2. Saber emplear cada una de las habilidades y capacidades que poseen los talentos para poder proporcionar competitividad a la organización.
3. Mantener a cada uno de los talentos entrenados y motivados de la manera correcta, hacerle sentir que es un elemento valioso, otorgándole no solo dinero sino también reconocimiento; esto, les denotará que la empresa hace parte de la justicia; dando a cada quien lo que le corresponde por merecimiento, y al identificar esa justicia por parte de la organización, elevarán su desempeño laboral. Los objetivos de las recompensas laborales deben de ser claros y precisos, así como, entendidos por cada elemento, para que el desempeño laboral de quienes no se les ha reconocido mejore con el afán de que se les reconozca de manera posterior.
4. El éxito organizacional es determinado en gran medida por el hecho de que cada uno de los talentos se sienta feliz y autorealizado dentro de la organización; la organización no puede esperar mayor producción de un talento no satisfecho, pues probablemente trabajara con un nivel más bajo de producción, terminara artículos defectuosos o de una calidad menor.

5. La calidad de vida de cada uno de los talentos en el trabajo es de suma importancia, se deben de desarrollar con base en los aspectos de la experiencia en el trabajo; debe de sentirse libres y autónomos para poder tomar decisiones. Deben de poseer un lugar adecuado para trabajar durante su horario de trabajo, deben de contar con la seguridad debida en ese lugar de trabajo y un horario justo, así como, un ambiente agradable de trabajo con el objeto de que cada talento perciba a la empresa como un lugar agradable, atractivo y deseable para trabajar.
6. La administración del cambio es base para la supervivencia de las organizaciones; en las últimas décadas, las organizaciones han ido atravesando por periodos de altibajos en varios aspectos, desde tecnológicos, económicos y culturales, hasta políticos. Estos cambios generan nuevas tendencias y traen consigo nuevos enfoques más ágiles y flexibles que de saber utilizarlos podrán garantizar la permanencia de las organizaciones.
7. El establecimiento de políticas éticas para desarrollar comportamientos socialmente responsables. La organización debe de inculcar a todo el talento humano la importancia de este tipo de comportamientos, el ser socialmente responsable no solo es cuestión de la organización sino también de cada uno de los integrantes de la misma.

El Departamento de Recursos Humanos (DRH) para llevar una GTH debe de establecer dos objetivos. El primero, es el agregar valor a la organización, a sus miembros y a sus clientes. Esta GTH, debe dejar claro que el DRH no sólo debe de comportarse como un órgano fiscalizador y controlador sino por el contrario debe de ejercer una función de enriquecimiento de talentos; haciendo de la inversión en el capital intelectual una de sus principales tareas, deben también cumplir con la adecuada transmisión de conocimientos y actitudes para que los talentos utilicen sus habilidades con eficiencia, principalmente la habilidad intelectual. El segundo, es la gerencia de las personas y no el gerenciar las personas; debe de incentivar la participación de cada talento en las decisiones y así poder utilizar al máximo la inteligencia y el talento de las personas. (Chiavenato, 2009).

Chiavenato (2009), contempla 6 procesos de la GTH:

1. Admisión de personas, división de reclutamiento y selección de personal: la pregunta clave para admitir a las personas a trabajar en una organización sería ¿Quién debe de trabajar en esta organización? Y es ahí en donde se utilizarán los procesos para incluir a nuevas personas en la organización. A estos procesos se les puede llamar proceso de provisión o suministro de personas. Estos procesos también incluyen el reclutamiento.
2. Aplicación de personas, división de cargos, salarios: la pregunta clave para la aplicación de las personas sería ¿Qué deberán hacer las personas? Estos procesos van a establecer las actividades y funciones que tendrá cada integrante dentro de la empresa y por otra parte deberá de orientarlo en los procesos y acompañarlo en su desempeño. Este proceso incluye un diseño organizacional, una descripción de puestos y un análisis y descripción de las actividades que debe desempeñar cada talento que ocupa un puesto dentro de la organización. Es de suma importancia que se establezcan de manera clara y precisa los salarios que recibirán los talentos y bajo qué condiciones lo harán, todo esto como pago a las actividades desempeñadas dentro de la organización.
3. Compensación de las personas, división de beneficios sociales: la pregunta clave sería ¿Cómo compensar a las personas? Se deben de establecer procesos que se utilicen

para incentivar a las personas y así poder satisfacer sus necesidades individuales, cuando menos las básicas. Estos procesos deben de incluir beneficios, servicios sociales y remuneración.

4. División de personas, división de capacitación: la pregunta clave sería ¿Cómo desarrollar a las personas? Se deben de implementar procesos para poder capacitar e incrementar el desarrollo de manera profesional y personal. Estos procesos deben de contener entrenamiento y desarrollo de personas.
5. Mantenimiento de personas, división de higiene y seguridad: la pregunta clave sería ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? Esta retención será producto de los procesos que se utilizarán para la creación de condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.
6. Evaluación de personas, división del personal: la pregunta clave sería ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? El establecimiento de los procesos que permitan acompañar y controlar las actividades de las personas, esto les permitirá controlar los resultados que arrojen de cada actividad establecida.

Las organizaciones en su totalidad deberán tener una orientación hacia el futuro, aunque esto implique la confrontación a los desafíos a los que se exponen la mayoría de las organizaciones en la actualidad, por ejemplo, la globalización. Que la organización tenga una visión global es determinante para que cada uno de los integrantes la posea también. Sin embargo, debe de informarlos de manera correcta, de que cada talento comprenda que una visión globalizada no significa que dejarán de existir de manera local, sino por el contrario, deberán establecer patrones de comparación con otras organizaciones similares para saber en qué se puede sobresalir. Para eso se debe considerar en todo momento el pensamiento global en todos los aspectos, aunque solo se vaya a actuar de manera local en un inicio. (Chiavenato, 2009).

La globalización no es el único desafío pues dentro de la organización el hecho de inculcar en el mismo personal el espíritu emprendedor resulta ser todo un desafío. Se tiene que tomar en cuenta que al personal se le debe de educar, capacitar, motivar y liderar para que alcancen los objetivos de la empresa y los individuales de manera eficiente, es por esto, que las organizaciones exitosas proporcionan a todo su talento humano, un lugar digno y acogedor para que desempeñe sus labores pues estos son, quienes al final les darán un mejor resultado a los accionistas, pues el mejor indicador de la capacidad de supervivencia y de crecimiento de la organización son los clientes, mismos con los que se deben de mantener relaciones muy estrechas y mediante estas relaciones se podrá identificar que la satisfacción de esos clientes se debe en mayor medida al trato que se les dé a cada parte del talento humano. (Chiavenato, 2009).

Los productos y servicios en la actualidad son muy parecidos, cada vez más y esto se debe a la tecnología y al conocimiento, sin embargo, se ha tenido la necesidad de saber identificarlos, y esto se logra con la calidad y atención, mismos que posee el talento humano mediante los conocimientos adquiridos y su adecuada aplicación para poder captar todas las nuevas oportunidades que se le presenten a la organización. Con base en esto, se fijan los objetivos para conseguir los resultados deseados obteniendo costos más bajos y aumentando los ingresos que los mantengan siempre en competencia. El mantenerse en constante competencia implica la evaluación de todos los procesos para poder hacer un seguimiento adecuado; para poder dar ese seguimiento adecuado se debe hacer uso de la tecnología.

Por esto mismo, se le debe de proporcionar al talento humano la capacitación debida y necesaria para la utilización de la tecnología con el fin de interpretar los resultados de las evaluaciones implementadas. Todo va teniendo relación dentro de las organizaciones, nada permanece ni debe de permanecer estático. (Chiavenato, 2009).

Uno de los objetivos de la GTH, definitivamente es que todo ese conjunto de conocimientos, de habilidades y de prácticas que destacan de cada uno de los integrantes de la organización, los lleve no solo al desempeño de sus funciones de una manera eficaz y eficiente, sino también a que obtengan beneficios tanto materiales como psicológicos; implementando la estrategia ganar-ganar, entre talento humano y organización, ambos recibirán estos beneficios, ambos ganarán si se aplican las prácticas de GTH.

Estas prácticas son las funciones que se realizan con el objetivo de atraer, integrar, manejar y retener al talento humano que ya se encuentra dentro de la organización y así, podrán desarrollar aún más sus competencias e ir compartiéndolas con toda la organización y eso les generará experiencia y más conocimiento. Estas prácticas de GTH, bien implementadas serán soporte para llevar una adecuada administración del capital humano en dos sentidos principales; como talento humano y como fuerza de trabajo. Estas deberán arrojar como resultados; un avanzado desarrollo competitivo. (Liquidano, Mora y Silva, 2013).

Liquidano, Mora y Silva (2013) menciona 6 prácticas de la GTH para llegar a ese desarrollo competitivo:

- Prácticas de entrada o de integración: Estas prácticas consisten en llevar paso a paso cada etapa de la planeación de los recursos humanos para llegar a una contratación, principalmente las etapas del reclutamiento, la selección de personal, análisis y descripción de puestos y la contratación.
- Prácticas de permanencia: En esta práctica se identifican las etapas que conlleva la evaluación del desempeño, capacitación, relaciones laborales, sueldos y salarios.
- Prácticas de planeación: En esta práctica entran aspectos como las etapas de la planeación de recursos humanos pero, también la planeación estratégica de estos mismos.
- Prácticas de controles estratégicos: En esta práctica se lleva a cabo el control, los registros y los índices de rotación del personal, así como, los ausentismos y los retrasos.
- Práctica de gestión de recursos humanos ante la globalización: En esta etapa se tienen bases como un perfil, un plan de vida y un plan de carrera, se lleva a cabo una administración internacional de los recursos humanos.
- Prácticas de salida: En estas prácticas se toman en cuenta los motivos de la separación del personal de la organización, van desde una renuncia o un despido, hasta las rescisiones y defunciones.

## **8. MARCO CONTEXTUAL**

### **Pequeñas y medianas empresas**

En la historia, la empresa también ha tenido su evolución, según van evolucionando los pueblos, lo harán también las empresas, acontecimientos como las guerras, revoluciones y todas esas transformaciones que se dan de manera económica, social y tecnológicas han

tenido siempre una influencia y un impacto sobre las empresas, ya sean de servicios, comerciales o de transformación; este impacto ha hecho que se realicen cambios en los conceptos que se manejan acerca de la propiedad; pública y privada. Y se catalogan como micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, según varios aspectos. (Rodríguez, 2010).

La pequeña industria es aquella que tiene un máximo de 100 trabajadores y el total de sus ventas netas no superarán los 400 millones de pesos anuales. (INEGI, 2009). Siendo así, las medianas industrias; aquellas que tienen un máximo de 250 trabajadores y el total de sus ventas netas no superarán los 1,100 millones de pesos anuales. (INEGI, 2009).

La estratificación de las Pymes, se da regularmente bajo dos criterios; la cantidad de personas empleadas y la magnitud de la empresa. Debido a esto existen varias Instituciones internacionales que se dedican al fomento y desarrollo de las mismas y permiten hacer notoria la diferencia según el país de origen de dicha institución.

INEGI (2009) muestra una estadística en donde los resultados son que las Pymes ocupan 99.8% del total del universo empresarial, y por esta razón son las unidades económicas que más producen fuentes de empleo y por lo mismo, las que más impacto tienen en la economía nacional; captan el 72% de los empleos formales y contribuye con una aportación al Producto Interno Bruto (PIB) del 34.7%. (SE, 2010).

El Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos en Francia (INSEE); La Small Business Administration de Estados Unidos (SBA); La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y la Secretaría de Economía de México utilizan diferentes parámetros. (Estrella, Góngora, Martín, 2009).

**Cuadro 3.** Clasificación del tamaño de las empresas según algunas instituciones internacionales.

Institución internacional	Tamaño de la empresa	Número de personas empleadas
INSEE	Pequeña	De 50 a 250
INSEE	Mediana	De 250 a 1000
SBA	Pequeña	Hasta 250
SBA	Mediana	De 250 a 500
Comisión Económica para América Latina	Pequeña	Entre 5 y 49
Comisión Económica para América Latina	Mediana	De 50 a 250
EDF	Pequeña	Menos de 25
EDF	Mediana	Entre 50 y 250
Secretaría de Economía	Pequeña	De 11 a 50
Secretaría de Economía	Mediana	De 51 a 250

Fuente: INEGI (2009).

**Cuadro 4.** Estratificación del tamaño de las empresas por sector y número de empleados según la Secretaría de Economía de México.

Tamaño	Sector Industrial	Sector Comercial	Sector Servicios
Micro	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 10
Pequeña	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
Mediana	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100

Fuente: INEGI (2009).

Las Pymes investigadas en este trabajo están relacionadas con la estratificación de la Secretaría de Economía de México.

**Permanencia**

En la mayoría de las organizaciones suele pasar que miden su supervivencia con base en el cumplimiento de su misión, objetivos y metas, sin embargo, en la actualidad deben de considerarse para la permanencia de las organizaciones aspectos tan importantes como los son la innovación, la resistencia al cambio y por supuesto a la adaptabilidad al mismo para poder tener una correcta orientación al cambio. (Gálvez y García, 2012).

A nivel nacional, la mayoría de las Pymes han dejado de existir por los grandes golpes que el país ha tenido que amortiguar. Varios sectores se han visto afectados a nivel mundial, por lo que provoca la poca permanencia de las Pymes, esto aunado a todos los perjuicios que contrae el cierre de una organización a nivel mundial, nacional, familia, e individual. Una de las causas principales por las que las Pymes no permanecen con vida es la falta de innovación en todos los sentidos, desde producción, procesos, controles y sobre todo la falta de la implementación de la capacidad de innovación como valor para cada uno de los integrantes de la empresa y como valor para compartir entre ellos y para ellos. (INEGI, 2009).

**Cuadro 5.** Ventajas de las empresas grandes y pequeñas en cuanto a recursos y capacidad de innovar.

Empresas Grandes	Empresas Pequeñas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor volumen de ventas.</li> <li>• Capacidad de cubrir los costos de la innovación.</li> <li>• Capacidad de organización.</li> <li>• Sistema de control de gestión.</li> <li>• Capacidad de influir en el mercado.</li> <li>• Personal especializado.</li> <li>• Mejor acceso exterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad y adaptación al mercado.</li> <li>• Contacto directo con el cliente.</li> <li>• Menos requerimientos burocráticos.</li> <li>• Sistema de comunicación informal.</li> <li>• Rapidez en la solución de problemas.</li> <li>• Mayor colaboración directivo con empleado.</li> <li>• Especialización productiva.</li> </ul>

Fuente: Adaptación al cuadro presentado por (Estrella, Góngora, Martín, 2009), en el artículo: La PYME innovadora mexicana ante la crisis económica. Un estudio empírico. 2007-2009.

**Cuadro 6.** Desventajas de las empresas grandes y pequeñas en cuanto a recursos y capacidad de innovar.

<b>Empresas Grandes</b>	<b>Empresas Pequeñas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de flexibilidad y adaptación al mercado.</li> <li>• Exceso de burocracia.</li> <li>• Problemas de comunicación.</li> <li>• Actitud negativa de la dirección hacia los empleados.</li> <li>• Desprecio por segmentos específicos de negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos limitados.</li> <li>• Estructura de gestión poco profesionalizada.</li> <li>• Escaso control de canales de comunicación.</li> <li>• Dificultades de gestión de tecnología, patentes, aprobación, innovación, etc.</li> <li>• Dificultades de encontrar economías de escala.</li> <li>• Bajo nivel de escolaridad.</li> <li>• Uso de maquinaria de segunda mano o adaptada.</li> </ul>

Fuente: Adaptación al cuadro presentado por (Estrella, Góngora, Martín, 2009), en el artículo: La PYME innovadora mexicana ante la crisis económica. Un estudio empírico. 2007-2009.

Estas ventajas y desventajas dan la pauta para la permanencia o desaparición de las Pymes en un tiempo muy corto.

Existen algunas herramientas que son utilizadas para aumentar la cualificación del talento humano y así, poder obtener una permanencia de las Pymes. (Froy y Giguére, 2011).

## 9. MÉTODO UTILIZADO

El procedimiento utilizado en este trabajo para obtener un marco de referencia fue la búsqueda de datos en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) en el apartado geográfico de Zacatecas capital.

En esta investigación estará basada en un método cuantitativo pues, se realizarán y aplicarán instrumentos de recolección en las Pymes de la capital zacatecana. Será no experimental porque no se estarán manipulando los datos que se van a analizar. Transversal, porque se recolectaron los datos en un solo momento y en una única ocasión.

Esta investigación será observacional y descriptiva porque describirá las características de un determinado objeto de estudio con respecto a su aparición y su comportamiento.

## 10. CONCLUSIONES

La poca permanencia de las Pymes en el mercado pudiera deberse a muchas situaciones; dos de las principales son: No se tiene una cultura organizacional basada en la gestión del talento humano. Y que las empresas dejan de innovar, no tienen una capacidad de innovación. Esto propicia no solo el cierre de las mismas sino, el aumento a la tasa de desempleo, el nivel del poder adquisitivo individual y por familia baja y provoca la emigración del talento humano nacional, exportando su fuerza de trabajo a otros lugares con mejores oportunidades laborales y por supuesto un mejor nivel de vida.

Resulta ser anticuado el sistema que se emplea en las organizaciones, en cuanto a las Pymes, muchas de ellas, no son capaces de encontrar una economía a escala debida, así como, no se cuenta con la infraestructura necesaria, haciendo falta lo primordial para invertir, que es el dinero, tienen que utilizar poca tecnología, maquinaria obsoleta e incluso de segunda mano o adaptada. Esto en conjunto repercute en la permanencia de las Pymes. Se debe de invertir en muchos aspectos, tomando en cuenta como unos de los principales el talento humano, habrá que cualificarlo de manera correcta, así como en el aprendizaje permanente por medio de estrategias que son las que harán fuerte la atracción, integración y actualización del talento humano.

La Cultura Organizacional basada en la GTH, tendría un impacto positivo en relación a la permanencia de las Pymes en el mercado.

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. 2009. Cap. 1,2, 13, p 1-32 y 370-397.
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H. López, J. (2013). *Cultura Organizacional: Evolución en la medición*. Colombia; Septiembre, 2013. P 350-355. ISSN: 0123-5923.
- Estrella, E., Góngora, G., Martín, M. (2009). *La PYME innovadora mexicana ante la crisis económica. Un estudio empírico*. 2007-2009. p 5.
- Ferro, J., Bernal, D., Torres, L., Noriega, P. (2012). *Caracterización de la Cultura Organizacional de una Institución de Educación Superior*. Colombia, abril 2012, p 108.
- Froy, F. Giguére, S. (2011). *Creación de empleos duraderos. Guía para generar empleo de calidad a nivel local*. 2011. p. 30, 32, 33.
- Gálvez, E. García, D. (2012). *Impacto de la innovación sobre el rendimiento sobre la MiPyme: Un estudio empírico en Colombia*; Enero – Marzo 2012, Vol. 28 Número 122, p 11- 28. ISSN: 01235923.
- García, R. (2012). *Desarrollo humano sustentable, derechos humanos y seguridad humana en el municipio de Guadalupe*. Marzo 2012. Cap. 2, p 42.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2014). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. México: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2009). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. México: INEGI.
- Koontz, H., Wiehrich, H., Cannice, M., (2012). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial*. México. 2012. p 6. ISBN: 978-607-15-0759-4.
- Liquidano, M., Mora, L., Silva, M., (2013). *Liderazgo, Capital Humano y Comportamiento Organizacional*; artículo publicado en el XVIII Congreso Internacional de Ciencias Administrativas. México, Noviembre, 2013. 501-5504.
- Martínez, D. (2014). *Perfiles de usuario. Una alternativa para detectar líderes y potenciar una cultura organizacional fuerte*. Cuba, abril 2014. Vol. 45 Número 1, p 26.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) 2014.
- Riveiro, D. (2003). *Dialnet: Rendimiento de las Pymes innovadoras*. 2012, Vol. 12 Número 3, p 119-132. ISSN: 1019-6838.
- Rodríguez, J., (2010). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. 2010. p 2. ISBN: 9786074813395.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) 2009.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., Cañedo, R. (2009). *Clima y Cultura Organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral*. 2009, p 69.
- Secretaría de Economía de México. (S.E.), 2010.

Villareal, F., Góme, J., Villareal, M. (2014). La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México. Mayo 2014, p 106, 107.

Vivanco, J. (2012). Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes. Octubre 2012, p 3.