

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 6</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-09-14</b>
		<b>PAGINA: 1 de 10</b>

16.

<b>FECHA</b>	miércoles, 22 de noviembre de 2023
--------------	------------------------------------

Señores  
**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA**  
 BIBLIOTECA  
 Ciudad

<b>UNIDAD REGIONAL</b>	Seccional Ubaté
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	Trabajo De Grado
<b>FACULTAD</b>	Ciencias Administrativas Económicas y Contables
<b>NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO</b>	Pregrado
<b>PROGRAMA ACADÉMICO</b>	Administración de Empresas

El Autor(Es):

<b>APELLIDOS COMPLETOS</b>	<b>NOMBRES COMPLETOS</b>	<b>No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN</b>
Martínez Ocampo	Karen Juliana	1003823328
Rojas Castro	Yeimy Tatiana	1076666179


Director(Es) y/o Asesor(Es) del documento:

<b>APELLIDOS COMPLETOS</b>	<b>NOMBRES COMPLETOS</b>
Lara Rodríguez	Luisa Johanna

<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
Estrategia de direccionamiento organizacional como herramienta para disminuir la rotación del personal de la empresa Lácteos del Valle de Ubaté S.A.S

Calle 6 N° 9 – 80 Ubaté – Cundinamarca  
 Teléfono: (091) 8553056 Línea Gratuita: 018000180414  
[www.ucundinamarca.edu.co](http://www.ucundinamarca.edu.co) E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 6</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-09-14</b>
		<b>PAGINA: 2 de 10</b>


<b>SUBTÍTULO</b> <b>(Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)</b>

EXCLUSIVO PARA PUBLICACIÓN DESDE LA DIRECCIÓN INVESTIGACIÓN	
INDICADORES	NÚMERO
ISBN	
ISSN	
ISMN	

AÑO DE EDICIÓN DEL DOCUMENTO	NÚMERO DE PÁGINAS
17/11/2022	60


DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS (Usar 6 descriptores o palabras claves)	
ESPAÑOL	INGLÉS
1. Direccionamiento organizacional	Organizational managemet
2. Rotación del personal	Staff turnover
3. Capital humano	Human capital
4. Estrategia	Strategy
5.	
6.	

<b>FUENTES (Todas las fuentes de su trabajo, en orden alfabético)</b>
---

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 6</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-09-14</b>
		<b>PAGINA: 3 de 10</b>

## REFERENCIAS

- Arias, G. (1990). *Administración de recursos humanos*.
- Camacho, M. E. (2015). El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas. *Formación y Crecimiento Directivo*. Obtenido de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/713/3/COL0104715-2015-1-FCD.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humano*.
- Chiavenato, I. (2020). *Administración de recursos humanos*. Obtenido de [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Contreras, A. V. (2007). La organización, el sistema y su dinamica. 5. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495014>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico : Pearson Educación .
- DE ABREU DOS REIS, C. R. (s.f.). Análisis de la Evolución Teórica de una Disciplina Organizacional: La Dirección. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545873004>
- Díaz, H. S. (2015). *Diagnóstico Estratégico* . Medellín : Fondo editorial .
- Gutierrez Suarez, C. Roza Sanchez,A. Florez Garay,A. (2019). Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral. *revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(7) DOI: 10.15649/2346030X.544.
- Herzberg, F. (1959). Cleveland.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 6</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-09-14</b>
		<b>PÁGINA: 4 de 10</b>

Hitt, M. Ireland, D. Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica*. Mexico D.F:

Cengage Learning Editores, S.A.

file:///C:/Users/ASUS/Desktop/Administracion\_estrategica\_hitt\_7thedici%20(1).pdf.

Idalberto Chiavenato . (2008). *Administración de recursos humanos* . McGRAW-HILL

INTERAMERICANA, S. A

[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf)

Madrigal, B. (2009). Capital humano e intelectual: su evaluación. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016838004>

Meza, A. (03 de 01 de 2020). *Mi Espacio*. Obtenido de Mi Espacio:

<https://www.infosol.com.mx/miespacio/el-diagnostico-organizacional-elementos-metodos-y-tecnicas/>

Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* . Mexico D.F: PEARSON

EDUCACIÓN

file:///C:/Users/ASUS/Desktop/Administracion\_de\_recursos\_humanos\_9na\_e.pdf.

Pablo Zaballa, Y. A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal.


doi:<https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3>

Portugal, V. (2017 ). *Diagnóstico Empresarial, Introducción al diagnóstico empresarial* .

Bogotá D.C: Fondo editorial Areandino.

Reidl-Martínez, L. M. (2012). Marco conceptual en el proceso de investigación.

*Investigación en educación media*. Obtenido de

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 6</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-09-14</b>
		<b>PAGINA: 5 de 10</b>

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-)

50572012000300007

Sánchez, A. (2005). Peter Drucker, Innovador Maestro De La Administración De Empresas. 12. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634344005>

Segredo ,A. Garcia . A, Cabrera, P. Perdomo,V. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual . *INFODIR*, 14 .

Sehweret, G. (1987).

Velasques Valadez, G. (2008). ¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales? *Mundo Siglo XXI*, 5-21

<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/7235/1/REXTN-MS13-06-Velazquez.pdf>.

Velazquez Valadez, G. y Reynsa Sosa,F. (2009). El diagnóstico organizacional y los ciclos económicos como fuente de información para la toma de decisiones. *Mundo Siglo XXI*, 5-15 <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/7201/1/REXTN-MS17-06-Velazquez.pdf>.

Werther,W.Davis,K. (2008). *adminstracion de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. Mexico D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA

[file:///C:/Users/ASUS/Desktop/Administracion\\_de\\_Personal\\_y\\_Recursos\\_Hu.pdf](file:///C:/Users/ASUS/Desktop/Administracion_de_Personal_y_Recursos_Hu.pdf).

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 6</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-09-14</b>
		<b>PAGINA: 6 de 10</b>

## RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS

(Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):

En la siguiente monografía se analizará la rotación del personal en la empresa Lácteos DelValle de Ubaté S.A.S en el año 2022 y se ejecutará una estrategia que mitigue esta problemática. Es una empresa encargada de la fabricación y comercialización de productos lácteos en la región con una trayectoria de 20 años en el mercado.

Ya planteada la problemática se realiza un abordaje teórico, además se definen y califican las diferentes causas por medio de un ábaco de regnier. Concluyendo con la elaboración de matrices de evaluación de factores externos e internos como MPC, POAM, MEFI y MEF para así cuantificarlos y poder priorizar la estrategia principal.

Finalmente se realiza el balance scoread que fomenta los objetivos por lograr así elaborando un plan de acción que ostentará diferentes estrategias y actividades que se llevaran a cabo para cumplir con la estrategia planteada. Con esto se logrará mitigar la rotación del personal dentro de la organización, aportando de manera positiva y satisfactoria con el desarrollo de esta misma.

### ABSTRACT

In the following monograph, personnel turnover in the company Lácteos Del Valle de Ubaté S.A.S in 2022 will be analyzed and a strategy will be executed to mitigate this problem. It is a company in charge of the manufacturing and marketing of dairy products in the region with a history of 20 years in the market.

Once the problem has been posed, a theoretical approach is carried out, and the different causes are also defined and qualified by means of a Regnier abacus. Concluding with the development of evaluation matrices for external and internal factors such as MPC, POAM, MEFI and MEF in order to quantify them and be able to prioritize the main strategy.

Finally, the scoread balance is carried out that promotes the objectives to be achieved, thus developing an action plan that will show different strategies and activities that will be carried out to comply with the proposed strategy. This will mitigate staff turnover within the organization, contributing in a positive and satisfactory manner to its development.

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de

Calle 6 N° 9 – 80 Ubaté – Cundinamarca  
 Teléfono: (091) 8553056 Línea Gratuita: 018000180414  
[www.ucundinamarca.edu.co](http://www.ucundinamarca.edu.co) E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

 <b>UDECA</b> UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 6</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-09-14</b>
		<b>PAGINA: 7 de 10</b>


la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son: Marque con una "X":

<b>AUTORIZO (AUTORIZAMOS)</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	X	
2. La comunicación pública, masiva por cualquier procedimiento o medio físico, electrónico y digital.	X	
3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	
4. La inclusión en el Repositorio Institucional.	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 6</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-09-14</b>
		<b>PAGINA: 8 de 10</b>

patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

**NOTA:** (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

**Información Confidencial:**

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado.

**SI \_\_\_ NO X .**

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos) en carta adjunta, expedida por la entidad respectiva, la cual informa sobre tal situación, lo anterior con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

**LICENCIA DE PUBLICACIÓN**

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).
- b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.
- c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

Calle 6 N° 9 – 80 Ubaté – Cundinamarca  
 Teléfono: (091) 8553056 Línea Gratuita: 018000180414  
[www.ucundinamarca.edu.co](http://www.ucundinamarca.edu.co) E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
 NIT: 890.680.062-2



	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 6</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-09-14</b>
		<b>PAGINA: 9 de 10</b>

d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el “Manual del Repositorio Institucional AAAM003”

i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.




j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



**Nota:**

Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 6</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-09-14</b>
		<b>PAGINA: 10 de 10</b>

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional está en el(los) siguiente(s) archivo(s).

<b>Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. Nombre completo del proyecto.pdf)</b>	<b>Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)</b>
1. Estrategia de direccionamiento organizacional como herramienta para disminuir la rotación del personal de la empresa Lácteos del Valle de Ubaté S.A.S pdf.	Texto
2.	

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

<b>APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS</b>	<b>FIRMA (autógrafo)</b>
Martinez Ocampo Karen Juliana	<i>Juliana Martinez</i>
Rojas Castro Yeimy Tatiana	<i>Tatiana Rojas</i>

21.1-51-20.

**ESTRATEGIA DE DIRECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL COMO  
HERRAMIENTA PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA  
EMPRESA LÁCTEOS DEL VALLE DE UBATÉ S.A.S**

Yeimy T. Rojas Castro

Karen J. Martínez Ocampo

Asesor

Doc. Luisa Johanna Lara Rodríguez

Universidad de Cundinamarca, Seccional Ubaté

Facultad de ciencias administrativas económicas y contables

Administración de Empresas

Ubaté, 2023

ESTRATEGIA DE DIRECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA  
PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA LÁCTEOS DEL VALLE  
DE UBATÉ S.A.S 2

**ESTRATEGIA DE DIRECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL COMO  
HERRAMIENTA PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA  
EMPRESA LÁCTEOS DEL VALLE DE UBATÉ S.A.S**

Yeimy T. Rojas Castro

Karen J. Martínez Ocampo

Monografía como trabajo de grado para optar al título de Administrador de empresas

Universidad de Cundinamarca, Seccional Ubaté

Facultad de ciencias administrativas económicas y contables

Administración de Empresas

Ubaté, 2023

## **TABLA DE CONTENIDO**

1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
3	OBJETIVOS .....	9
	3.1 Objetivo General.....	9
	3.2 Objetivo Específicos .....	9
4	JUSTIFICACIÓN .....	10
5	Abordaje Teórico .....	11
6	ABORDAJE ESTRATÉGICO .....	18
	6.1 Descripción de la empresa .....	18
	6.1.1 Misión .....	19
	6.1.2 Visión.....	19
	6.1.3 Objetivo general.....	19
	6.1.4 Valores .....	19
	6.2 Organigrama .....	20
7	Abordaje Legal.....	21
8	ABORDAJE CONCEPTUAL .....	23
	8.1 Organización .....	23
	8.2 Dirección estratégica.....	24
	8.3 Capital humano .....	24
	8.4 Rotación del personal.....	25
	8.4.1 Causas de la Rotación de Personal.....	25
	8.4.2 Índice de rotación del personal .....	26

ESTRATEGIA DE DIRECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA  
PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA LÁCTEOS DEL VALLE  
DE UBATÉ S.A.S 4

9	METODOLOGÍA .....	27
9.1	PCI (perfil de capacidades internas) .....	28
9.1.1	Aplicación Matriz PCI .....	29
9.2	Matriz MEFI (matriz de evaluación de factores internos) .....	30
9.2.1	Aplicación Matriz MEFI.....	31
9.3	POAM (El perfil de oportunidades y amenazas del medio).....	32
9.3.1	Aplicación Matriz POAM.....	32
9.4	Matriz MEFE (Evaluación de Factores Externos) .....	33
9.4.1	Aplicación Matriz MEFE.....	35
9.5	MPC (Matriz del perfil competitivo) .....	36
9.5.1	Aplicación Matriz MPC.....	37
9.6	Fuerzas de Porter.....	38
9.6.1	El poder de negociación de los clientes .....	39
9.6.2	El poder de negociación de los proveedores:.....	39
9.6.3	La amenaza de los productos sustitutos: .....	39
9.6.4	La amenaza de los nuevos competidores .....	40
9.6.5	La rivalidad entre los competidores existentes .....	40
9.6.6	Aplicación Fuerzas de Porter .....	41
9.7	Ábaco de Regnier.....	42
9.7.1	Aplicación Ábaco de Regnier .....	43
10	ESTRATEGIA DE DIRECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	44
10.1	Cuadro de mando integral .....	44
10.1.1	Cuadro de mando integral dirigido a la disminución de la rotación del personal de la empresa lácteos del Valle Ubaté S.A.S.....	48

ESTRATEGIA DE DIRECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA  
PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA LÁCTEOS DEL VALLE  
DE UBATÉ S.A.S 5

	10.1.2	Tablero de control del CMI dirigido a la disminución de la rotación del personal de la empresa Lácteos del Valle de Ubaté S.A.S.....	49
11		PLAN DE ACCIÓN.....	50
	11.1	Definición del plan de acción según sus herramientas.....	54
		11.1.1 Evaluar la situación actual .....	54
		11.1.2 Evaluar el área de recursos humanos .....	54
		11.1.3 Reajuste del reglamento interno del trabajo.....	54
		11.1.4 Adecuación del reclutamiento.....	54
		11.1.5 Mejorar cultura organizacional .....	55
		11.1.6 Activar un canal interno corporativo .....	55
		11.1.7 Programas de bienestar .....	55
		11.1.8 Adecuación del organigrama .....	55
12		CONCLUSIONES .....	56
13		REFERENCIAS.....	58

## ***ÍNDICE DE ILUSTRACIONES***

Ilustración 1. Pirámide de Maslow .....	17
Ilustración 2. Organigrama .....	20
Ilustración 3. Figura sobre los beneficios del CMI.....	46
Ilustración 4. Objetivos del CMI aplicados a la empresa Lácteos del Valle de Ubaté .....	48



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Leyes colombianas relacionadas al ámbito laboral</i> .....	21
Tabla 2. <i>Matriz PCI aplicada a la empresa Lácteos del Valle de Ubaté</i> .....	29
Tabla 3. <i>Matriz MEFI aplicada a la empresa Lácteos del Valle de Ubaté</i> .....	31
Tabla 4. <i>Matriz POAM aplicada a la empresa Lácteos del Valle de Ubaté</i> .....	32
Tabla 5. <i>Matriz MEFE</i> .....	35
Tabla 6. <i>Matriz MPC aplica a la empresa Lácteos del Valle de Ubaté</i> .....	37
Tabla 7. <i>Matriz de las 5 fuerzas de Porter aplicadas a la empresa Lácteos del Valle de Ubaté</i> .	41
Tabla 8. <i>Aplicación matriz Ábaco de Regnier a la empresa Lácteos del Valle de Ubaté</i> .....	43
Tabla 9. <i>Tablero de control del CMI</i> .....	49
Tabla 10. <i>Plan de acción como estrategia de direccionamiento organizacional para disminuir la rotación del personal en la empresa Lácteos del Valle de Ubaté</i> .....	51

## 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Lácteos del valle de Ubaté es una empresa familiar fundada el 12 de julio del 2004 que se dedica a la elaboración y comercialización de queso campesino, doble crema y cuajada. Esta empresa se encuentra ubicada en el departamento de Cundinamarca, en el municipio de Ubaté específicamente en la calle 7 No 8 88 vía Bogotá.

Es una empresa que cuenta con 19 años de trayecto en la industria láctea, lo que ha permitido una buena reputación y fidelización en el sector, esta también recolecta su propia materia prima directamente a campesinos de la zona aledaña, haciendo de esto un apoyo incondicional para la misma región.

Actualmente esta organización cuenta con un direccionamiento organizacional en funcionamiento, sin embargo, en Lácteos del valle de Ubaté se ha venido presentando dentro de los últimos años unos altos índices de rotación del personal, por cuanto es importante empezar a detectar cuales son las debilidades o esos aspectos que están generando ese alto índice de rotación.

Cabe mencionar que se toma los últimos 6 meses para representar dicha problemática, en los cuales se ve demostrado un alto índice de rotación de personal (IRP) del 77.5% lo que ha generado una afectación directa a la producción como también en tiempo y gastos adicionales en la organización.

## **2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la relación entre el alto índice de rotación del personal y el direccionamiento organizacional en la empresa lácteos del Valle de Ubaté S.A.S?

## **3 OBJETIVOS**

### **3.1 Objetivo General**

Proponer una estrategia de direccionamiento organizacional que contribuya a mitigar la rotación del personal en la empresa Lácteos del valle de Ubaté S.A.S

### **3.2 Objetivo Específicos**

- Diagnosticar el direccionamiento organizacional y las causas de la rotación constante del personal de la empresa Lácteos del Valle Ubaté S.A.S
- Analizar las diferentes problemáticas dentro de la organización, con el fin de conocer e identificar las causas y los efectos encontrados.
- Diseñar un plan de direccionamiento estratégico organizacional que permita mitigar la rotación del personal en la empresa Lácteos del Valle de Ubaté S.A.S.

#### 4 JUSTIFICACIÓN

Los colaboradores son fundamentales dentro de una organización ya que por medio de su conocimiento, experiencias, cualidades y aptitudes permiten establecer una fortaleza para el desarrollo de las labores, logrando resultados notables para las empresas, de igual forma obtendrán beneficios de crecimiento a nivel profesional o personal.

Sin embargo, para que esto se lleve satisfactoriamente es imprescindible que la empresa brinde una motivación para con los colaboradores ya que de esta manera ellos se van a sentir valorados lo cual genera un impacto directo en la productividad ya que aumentaran su desempeño y se sentirán más arraigados con la misma visión y así mismo se verá beneficiada la rentabilidad de la organización.

Es así, para que se cumplan las funciones requeridas y las metas establecidas logrando eficiencia; es fundamental que la empresa cuente con un direccionamiento organizacional competente, el cual constituye un alto impacto en todas las diferentes áreas que conforman una organización, puesto que allí se desarrollan y se transfieren todo el conocimiento para la toma de decisiones sostenibles y mejora continua de procesos, a su vez, ayuda a establecer objetivos claros, facilitando el desarrollo de cada departamento y de la empresa. Es por esto, que se hace necesario e importante analizar y diagnosticar el direccionamiento organizacional actual de la empresa lácteos del valle de Ubaté.

## 5 Abordaje Teórico

Es fundamental para una empresa ser exitosa, estar en constante cambio y en efecto creando ventajas competitivas. Uno de los componentes más importantes es conocer y plantear su direccionamiento organizacional que establecerá estrategias para alcanzar sus objetivos, incluso asegurando que sus colaboradores trabajen en la misma dirección empresarial.

En relación con este tema se iniciará con su definición tomando como referencias la perspectiva de varios autores así (Meza, 2020), “puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad”. En tanto, (Velazquez Valadez, G. y Reynsa Sosa, F., 2009) “ el objetivo del diagnóstico organizacional es suministrar al directivo información exhaustiva y de pronta disponibilidad que le permita tomar decisiones informadas, su función se vuelve esencial en la actualidad, especialmente debido a la complejidad de las operaciones corporativas, la competencia feroz y la supervisión gubernamental”.

Otro autor ha afirmado lo siguiente:

Iniciar un método de diagnóstico dentro de una empresa puede tener diferentes razones: El desarrollo o declive de la empresa, el desafío de mantener altos niveles de eficiencia y excelencia, la organización se ha enfrentado o se enfrentará próximamente a transformaciones significativas, y la creciente complejidad del contexto empresarial, incluyendo aspectos políticos, económicos y sociales, entre otros (Velasques Valadez, 2008, pág. 13)

Cabe resaltar la importancia de un buen direccionamiento organizacional que sea

actualizado, revisado y fijado a medida que surgen problemáticas dentro de la organización para así evitar que estas dificultades afecten en cierta manera la rentabilidad y competitividad de la empresa e inclusive el cierre de esta.

De este modo se sugiere:

Que una de las actividades que impactan de manera inmediata y negativa para el diagnóstico empresarial, es llevar a cabo entrevistas, encuestas, evaluaciones y mediciones sin haber establecido de antemano la visión futura deseada que sirva como punto de referencia para nuestro diagnóstico. Claramente, realizar un análisis sin tener claro el estado deseado en el futuro carece de lógica, por lo tanto, resulta crucial que la empresa mantenga una planificación estratégica actualizada. (Portugal, 2017 )

Principio del formulario, en relación con este tema:

La Fundación para el Desarrollo Sostenible, una de las razones principales del fracaso de las empresas en México es la carencia de preparación de sus directrices, por la escasa o ausente aplicación de diagnósticos, que puedan brindar información real y oportuna de la condición actual de la empresa. Sus datos son: 43% de las empresas fracasa por errores administrativos, 24% por problemas fiscales, 16% por obstáculos relacionados con ventas y cobranza, 4% por asuntos relacionados con la producción, 3% por conflictos con los insumos. (Velazquez Valadez, G. y Reynsa Sosa,F., 2009, pág. 17)

La importancia que tienen las estrategias dentro del direccionamiento organizacional son la base para lograr los objetivos de la empresa, ya que son fundamentadas con la misión y la visión que tiene la organización. (David, 2003) sugiere que “una organización determine metas anuales, elabore normas, motive a los colaboradores y distribuir los recursos de manera que se lleven a cabo las estrategias

planificadas es primordial; la implementación de la estrategia la cual también abarca el fomento de una cultura que respalde dichas estrategias (pág. 40).

Cabe resaltar que la misión y la visión hacen parte de las estrategias ya que se concentra en el interior y exterior especificando que es y hacia dónde va la organización. Así mismo (Hitt, M. Ireland, D. Hoskisson, R., 2008) afirmo:

Tener una visión y una misión bien estructuradas tiene un impacto positivo en el rendimiento de la empresa, manifestado en el aumento de las ventas, las utilidades, el empleo y el capital neto. Además, el desempeño favorable de la organización incrementa su capacidad para cumplir con las expectativas de sus grupos de interés.

Cuando se hablan de grupos de interés se refiere a los colaboradores que hacen parte de la organización que cumple con los estándares laborales así mismo como la empresa les brinda una cultura y clima organizacional eficaz y positiva para desarrollar sus actividades durante su horario laboral. Así (Hitt, M. Ireland, D. Hoskisson, R., 2008) definen que “se entiende como el conjunto de ideologías, símbolos y valores centrales que se comparten en toda la empresa, Se trata de la energía social que impulsa o no a la organización”. Así para el autor (Gutierrez Suarez, C. Rozo Sanchez, A. Florez Garay, A., 2019) es fundamental:

Focalizar las diferentes individuales de los colaboradores como los son: 1. Personalidad, 2. Actitud y 3. Aptitud las cuales se ven mejor diferenciadas bajo las categorías de a. competencias, b. destrezas, c. habilidades y d. conocimientos básico o específico adquiridos durante la ejecución de las tareas o funciones específicas al cargo. Por tanto, identificar tales rasgos permite la construcción de estrategias de administración efectivas para la productividad, la salud laboral, entre otras. (pág. 5)

Además, existen diferentes dinámicas sociales donde hacen parte los valores, actitudes y comportamientos que hacen parte de los factores internos. Igualmente, (Portugal, 2017 ) lo define como “El clima organizacional hace referencia al entorno interno de la empresa, el cual incluye las dinámicas sociales, culturales y organizativas, y de este contexto surgen percepciones y emociones que afectan positiva o negativamente la organización”. Además (Segredo ,A. Garcia . A, Cabrera, P. Perdomo,V, 2017) aportan que “Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros”.

Otro factor importante:

La cultura organizacional se relaciona con todos aquellos mecanismos que hacen explicito la acción empresarial y que deben ser aceptadas y seguidas por el talento humano de la organización, pueden estar determinadas por escrito y otras no. Como ejemplo podríamos tener los manuales de funciones, el plan estratégico, (misión visión valores corporativos) la comunicación formal los mecanismos jerárquicos demarcados en una estructura organizacional (Portugal, 2017 , pág. 68).

No obstante (Segredo ,A. Garcia . A, Cabrera, P. Perdomo,V, 2017) también define que “la cultura de la organización o la cultura organizativa pueden facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica”.

Para nadie es un secreto que la rotación de colaboradores es muy común en ciertas organizaciones y esto resulta preocupante, ya que genera consecuencias negativas como pérdidas económicas y efectos ya sean en la producción o en el personal. Por ende,



(Idalberto Chiavenato , 2008) insiste que:

La rotación de personal no se origina por una causa, sino es un efecto que resulta como consecuencia de determinados eventos que ocurren tanto dentro como fuera de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización. (Idalberto Chiavenato , 2008).

Así, otros autores afirman (Werther,W.Davis,K., 2008) que en esta problemática de la rotación del personal se ve muy afectado el tema de los costos, ya que interfieren diferentes factores como el personal y el reclutamiento, sin dejar atrás los demás gastos que se ven afectados por estos mismos; capacitaciones, aseguradoras, dotación, herramientas, entre otros.

También es importante lo que plantea (Noe, 2005) “la rotación de empleados no deseada es uno de los problemas de negocios más importantes y costosos que enfrentan las empresas y éstas se esfuerzan constantemente en determinar por qué los empleados más productivos renuncian para aceptar otro empleo en alguna otra parte”.

Se resalta puntos muy importantes acerca de las posibles causas por las que se esté dando la rotación de empleados en una empresa, (Idalberto Chiavenato , 2008) así declara:

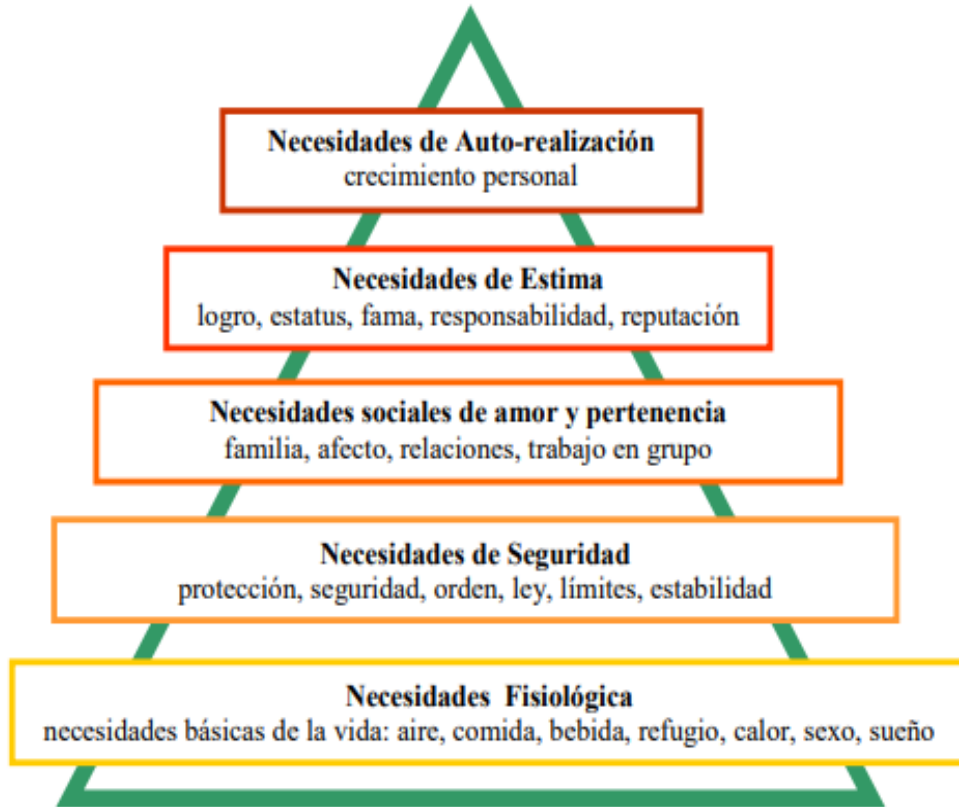
Como elementos externos se pueden señalar la interacción entre la oferta y la demanda de recursos humanos en el mercado, el estado económico, las oportunidades de empleo en el mercado laboral y otros factores relevantes. Entre los fenómenos internos, pueden mencionarse: política salarial de la organización, política de beneficios sociales, tipo de supervisión ejercido sobre el personal, (...), cultura organizacional de la empresa,

política disciplinaria de la organización, criterios de evaluación del desempeño, grado de flexibilidad de las políticas de la organización. (pág. 216)

De acuerdo con (Herzberg, 1959), afirma la relación que existe entre la rotación del personal con las necesidades de los colaboradores, por eso la gran importancia de mantener satisfechos y comprometidos a estos mismos, si esto fuera implementado se lograría disminuir dicha rotación.

Como lo dice en la Teoría de Maslow expuesta en el año 1943, la cual abarca 5 necesidades en orden jerárquico comenzando por las necesidades fisiológicas, de seguridad, amor y pertenecía, estima y autorrealización (como se visualiza en la figura 1). Se proyecta que una empresa cumpla como mínimo estas necesidades para que las personas no se desmotiven y, por ende, no tomen decisiones como sería el cambiar de organización.

**Ilustración 1. Pirámide de Maslow**



**Nota.** Adaptada de Modelo motivacional: la jerarquía de necesidades de Maslow, por Alan Chapman, 2001.

Obtenido de <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/motivational-model-maslows-hierarchy-of-needs/>

## 6 ABORDAJE ESTRATÉGICO

El abordaje estratégico está formado por los diferentes elementos que conforman una organización orientados a los objetivos a largo plazo. A continuación, se presenta el marco estratégico de Lácteos del Valle de Ubaté S.A.S.

Cabe mencionar, que toda la siguiente información hasta antes de iniciar el abordaje legal, fue suministrada por el mismo personal de la empresa.

### 6.1 Descripción de la empresa

- **Nombre:** Lácteos del Valle de Ubaté S.A.S
- **N.I.T.** 832.011.137-6
- **Registrada el:** 12 de julio del 2004
- **Ubicación:** CL 7 NO. 8 88 vía Bogotá
- **Gerencia:** Jhon Jairo Ruiz Nieto – Carlos Andrés Nieto Ruiz. Una sociedad conformada por hermanos.
- **Su actividad principal es:** Elaboración de productos lácteos y como actividad secundaria transporte de carga por carretera además de ser muy extenso su objeto social.

Es una empresa dedicada especialmente a la producción y comercialización de queso campesino, doble crema y cuajada. sus puntos de venta están dirigidas a la ciudad de Bogotá como supermercados, salsamentarias, panaderías y tiendas. Es una empresa que recoleta su materia prima a proveedores en diferentes zonas rurales de Carmen de Carupa y Tausa. Cuentan con tecnología avanzada para la producción del producto; con la finalidad de ser eficaz, rápida y fácil para los colaboradores. Es una organización que cuenta con 19 años aproximados en el mercado y se han identificado por su calidad,

servicio al cliente, constancia e innovación ya que la empresa se encuentra en proceso de crecimiento en cuanto a planta.

### **6.1.1 Misión**

**LACTEOS DEL VALLE DE UBATE SAS**, es una empresa orientada a obtener un producto de calidad desde el proceso de la leche líquida fresca hasta el producto final **QUESO FRESCO PASTEURIZADO** logrando que el producto llegue en las mejores condiciones de nutrición, cuidado y bajo costos, satisfaciendo a nuestros clientes.

### **6.1.2 Visión**

Ser una empresa líder de lácteos con los mejores estándares de calidad a nivel nacional desarrollando una eficiente red de operaciones y distribuidores: sus certificaciones de calidad avalaran sus buenas prácticas industriales y comerciales que permitan expandirnos a mercados internacionales.

### **6.1.3 Objetivo general**

Procesar leche líquida fresca de excelentes características fisicoquímicas, microbiológicas y sensoriales de procedencia conocida, para obtener productos con gran aceptación del consumidor tanto en la parte nutritiva como bajo en su costo.

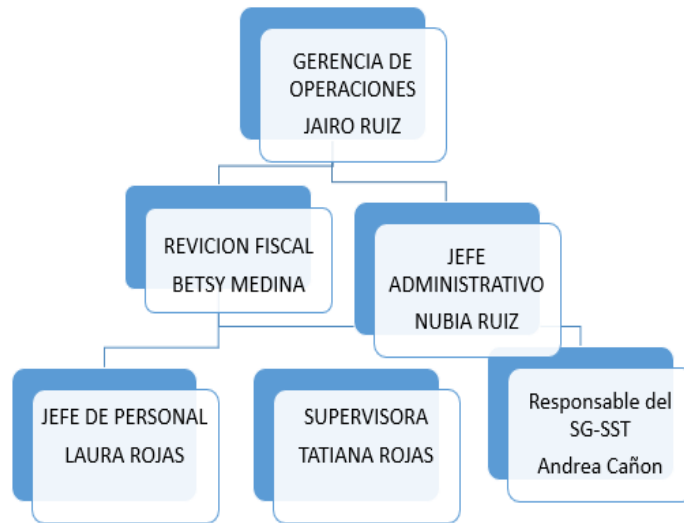
Proponer por el cumplimiento y en su totalidad de ofrecer productos sanos, mediante la aplicación de las generalidades de las buenas prácticas de manufacturación.

### **6.1.4 Valores**

- ❖ Calidad
- ❖ Respeto
- ❖ Transparencia
- ❖ Responsabilidad

## 6.2 Organigrama

**Ilustración 2. Organigrama**



**Nota:** Autoría propia

## 7 Abordaje Legal

A continuación, se da a conocer mediante una tabla las diferentes normas colombianas las cuales van relacionadas con el ámbito laboral y a su vez, están vinculadas con el presente trabajo.

**Tabla 1.** *Leyes colombianas relacionadas al ámbito laboral*

<b>Ley</b>	<b>Descripción</b>
<b>Ley 100 de 1993</b>	Por medio de la cual establece el sistema de atención médica y da origen al (SGSSS) Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia.
<b>Ley 797 de 2003</b>	Establece reglas y cláusulas del sistema de jubilación y de pensión por vejez, como también, otros beneficios de seguridad social.
<b>Ley 1562 de 2012</b>	Está enfocada en la promoción de la seguridad y la salud en el trabajo, como las enfermedades profesionales y la prevención de incidentes y accidentes laborales.
<b>Ley 1610 de 2013</b>	Por medio de la cual regula el trabajo en condiciones especiales, tales como, trabajo para personas con discapacidad, para menores de edad y para diferentes horarios.
<b>Ley 1636 de 2013</b>	Promueve mecanismo de seguridad para los fondos de cesantías.
<b>Ley 1788 de 2016</b>	Asegura el acceso universal a la prima de servicios para trabajadores

ESTRATEGIA DE DIRECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA  
PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA LÁCTEOS DEL VALLE  
DE UBATÉ S.A.S 22

	y trabajadores domésticos.
<b>Ley 1857 de 2017</b>	Por el cual defiende a los colaboradores de cualquier acoso laboral y así mismo, brindar sanción para estos casos.
<b>Ley 1955 de 2019</b>	Por el cual modifica el régimen de los contratos de trabajo a término fijo y por prestaciones de servicios en Colombia.
<b>Ley 2030 de 2020</b>	Esta ley regula el teletrabajo y establece diferentes deberes y derechos para esta modalidad.
<b>Ley 2040 de 2020</b>	Brinda diferentes apoyos monetarios para el empleo normal durante la época de crisis causada por la pandemia del COVID-19.
<b>Ley 2064 de 2020</b>	Implementa sanciones por las infracciones laborales y a su vez, vigila y controla el trabajo.
<b>Ley 2114 de 2021</b>	Mediante la cual se crea la licencia compartida parental y flexible por un tiempo parcial.

**Nota.** Elaboración propia, esta tabla muestra algunas de las leyes más sobresalientes en Colombia que van alineadas en el trabajo presente.



## **8 ABORDAJE CONCEPTUAL**

El marco conceptual es una estructura la cual aclara conceptos que están relacionados con el contenido del trabajo, teniendo diferentes ideas iniciales sobre estas mismas, interpretando lo anterior, (Reidl-Martínez, 2012) define que “es en realidad una investigación bibliográfica que habla de las variables que se estudiarán en la investigación, o de la relación existente entre ellas, descritas en estudios semejantes o previos”.

### **8.1 Organización**

Se le conoce a una empresa u organización la cual se dedica o está enfocada en realizar diferentes actividades comerciales con el objetivo de generar ganancias, es así como para (Sánchez, 2005) “las actuales organizaciones plantean un nuevo modo de dirigir "un saber de la dirección, es decir, un grupo estructurado de conocimientos que es susceptible de ser enseñado, obtenido, extendido y perfeccionado a través de un esfuerzo y un estudio sistemáticos.” (pág. 75).

Otro autor describe la organización como lo siguiente:

La organización se puede contemplar como sistema orgánico inmerso en un entorno desafiante, donde se interactúa activamente, compartiendo energía, base de datos, materia y recursos monetarios, esto significa que, la organización se contempla como un sistema sociotécnico que se relaciona con el entorno, facilitando la continuidad en el transcurso del tiempo (Contreras, 2007, pág. 5)

## **8.2 Dirección estratégica**

La Dirección Estratégica trata sobre la dirección de las organizaciones. Mientras su origen se ubica en la práctica, su avance depende de la construcción de teorías que ayuden a explicar y predecir el éxito y el fracaso organizacional. (DE ABREU DOS REIS, pág. 3)

De igual manera (DE ABREU DOS REIS, como se citó en Chandler, 1962) afirma que es el “establecimiento de propósitos y logros esperados a futuro de una organización, la implementación de planes a seguir y la asignación de recursos indispensables para el éxito de esos propósitos” (pág. 6)

## **8.3 Capital humano**

El capital humano está relacionado con el valor y el potencial que tiene cada persona y de cómo las empresas deberían retener cada personal estratégicamente para así poder desarrollar un crecimiento mutuo y eficaz.

Como se afirma:

Que las organizaciones por sí solas no tienen valor, obteniendo contenido significativo por el trabajo logrado de los colaboradores; que son los responsables de planear, ejecución y toma de decisiones, que influyen en el resultado de la organización. (Sánchez, 2005, pág. 12)

Y así mismo, “una organización tendrá mejor potencia, amplia riqueza y aumento positivo en la capacidad de cumplir sus metas, al tiempo en la que contribuye y ayuda a que los individuos que están en ellas surjan personal y profesionalmente.” (Sánchez, 2005, pág. 8).

Teniendo en cuenta lo anterior, (Madrigal, 2009) asegura que:

“El capital humano (CH) de una organización es la piedra angular, es la fuente de crecimiento y también a su vez, es uno de los elementos que contribuyen a la competitividad.” (págs. 5, 6)

#### **8.4 Rotación del personal**

Ahora bien, interpretando el contexto del contenido (Arias, 1990) establece que ésta se entiende como el ingreso y egreso de personas en una organización; que al presentarse en un porcentaje muy elevado se considera como una señal de la presencia de problemas (pág. 94). Por lo tanto, es de suma importancia implementar estrategias de direccionamiento las cuales ayuden a analizar y mitigar esta fluctuación, aun así, (Sehweret, 1987 como se citó en (Pablo Zaballa, 2021)) considera la rotación como: “todo tipo de retiro o terminación de la relación laboral por decisión del colaborador o sanción laboral manifestada como la conexión entre el número de colaboradores que entran y los que salen de trabajar en un tiempo determinado”.

##### **8.4.1 Causas de la Rotación de Personal**

Hay varias razones que provocan la fluctuación o rotación del personal en una empresa, como lo afirma (Chiavenato, Administración de recursos humano, 2007) “La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal”. Entre los más destacados se citan a continuación:

- I. Factores externos; no se pueden interferir y mucho menos controlar
  - ◆ Mercado de RH recursos humanos (oferta y demanda)
  - ◆ Propuestas laborales
  - ◆ Entorno económico variable (favorable o no)
- II. Factores internos; se pueden interferir, controlar y tomar acciones
  - ◆ Remuneración
  - ◆ Política organizacional
  - ◆ Ambiente laboral
  - ◆ Posibilidades de crecer
  - ◆ Prestaciones sociales
  - ◆ Motivación con los colaboradores
  - ◆ Directrices de contratación
  - ◆ Modalidades de capacitaciones

#### ***8.4.2 Índice de rotación del personal***

Para calcular el índice de rotación del personal, (Chiavenato, 2020) sugiere una fórmula determinada solo por dos datos, que se ve a continuación.

$$\text{Índice de rotación} = D * 100 / PE$$

*Índice de rotación = Desvinculaciones espontáneas separados \* 100 / Promedio efectivo de colaboradores en la organización*

## 9 METODOLOGÍA

Con el objetivo de conocer el panorama actual de la empresa Lácteos del Valle de Ubaté, se procede a poner en contexto la aplicación de diferentes matrices de apoyo las cuales nos facilitan evaluar la organización, tanto externa e internamente y así, proponer estrategias de ayuda que permitan lograr un mejor rendimiento empresarial que a su vez, asista al crecimiento dentro del mercado.

En esta monografía se diagnosticará los diferentes factores internos y externos que influyen con la problemática principal. Para comenzar, se realizó la matriz de perfil de capacidades internas (PCI) la cual abarca diferentes variables que ayuda a esclarecer los factores internos para poder priorizar con la matriz MEFI, a su vez, se realizó la matriz POAM que evalúa factores externos que son de importancia para clasificarlos en la matriz MEFE.

Además, se realizó la aplicación del ábaco de Regnier que calcula los factores con más relevancia. Por último, se identificarán variables externas con apoyo de la matriz del perfil competitivo y las 5 fuerzas Porter con el propósito de brindar una perspectiva más participativa de los motivos detrás de la rotación del personal, a su vez la construcción de la herramienta de direccionamiento estratégico por medio de un cuadro de mando integral (CMI) o también conocido Balanced ScoreCard (BSC) que permitirá a la empresa tener una visión más objetiva y medible.

### **9.1 PCI (perfil de capacidades internas)**

Es una herramienta en la cual se evalúa las debilidades y fortalezas de una organización en los diferentes factores que pueden influenciar con el desempeño de la compañía y así generar un beneficio competitivo frente a las demás organizaciones, basándose principalmente en las capacidades y en los recursos que pueden llegar a tener.

Cabe resaltar que esta matriz busca evaluar 5 factores:

1. Capacidad de talento humano
2. Capacidad financiera
3. Capacidad directiva
4. Capacidad tecnológica en cuanto a producción
5. Capacidad competitiva en el mercado

Como lo afirmó (Díaz, 2015) de la siguiente manera:

El perfil de fortalezas y debilidades se ilustra gráficamente a través de una puntuación, donde se relaciona la fortaleza o debilidad con vínculo a su grado en la escala de Alto (A), Medio (M), y Bajo (B), para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto (A), Medio (M), y Bajo (B). Cada organización es única, por ende, las preguntas se plantean conforme con las características que considera la empresa (pág. 18)

Esta matriz se dio a conocer en el año 1990, la cual fue expuesta por Jay B. Barney un docente universitario de Texas en Austin Estados Unidos en su artículo "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage".

ESTRATEGIA DE DIRECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA  
PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA LÁCTEOS DEL VALLE  
DE UBATÉ S.A.S 29

**9.1.1 Aplicación Matriz PCI**

**Tabla 2. Matriz PCI aplicada a la empresa Lácteos del Valle de Ubaté**

CAPACIDADES		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Capacidad del talento humano	Liderazgo				x			x		
	Comunicación					x			x	
	Motivación en el trabajo			x					x	
	Resolución de conflictos			x					x	
	Oportunidad de crecimiento		x							x
	Capacitaciones					x			x	
	Clima laboral					x			x	
	Capacidad y desarrollo del manual de funciones					x			x	
Capacidad financiera	Compensación salarial					x				x
	Bonificaciones						x		x	
	Desarrollo profesional						x		x	
	Programas de bienestar						x		x	
	Fondo de empleados						x		x	
	Reconocimiento basadas por antigüedad						x			x
Capacidad directiva	Toma de decisiones						x		x	
	Cultura organizacional						x			x
	Jerarquía							x		x
	Ética y valores			x						x
	Políticas de diversidad e inclusión		x							x
	Coordinación e integración						x			x
Capacidad tecnologica	Entorno del trabajo moderno			x						x
	Personal de soporte técnico						x			x
	Tecnología obsoleta			x						x
	Automatización de tareas repetitivas			x						x
	Velocidad y rendimiento de los equipos			x						x
Capacidad competitiva en el mercado	Mejores ofertas			x						x
	Creación de nuevas empresas			x						x
	Incremento de empleo						x			x
	Crecimiento y estabilidad			x						x
	Reputación empresarial			x						x

**Nota.** Autoría propia

Las capacidades de mayor impacto reflejadas en la tabla 2 tienden a tener mayores debilidades como es el caso del área de talento humano, financiera y directiva, algo preocupante ya que en ellas hay factores claves para el crecimiento y rendimiento de la organización, mencionando algunas de sus principales como es el caso del liderazgo, comunicación, capacitaciones, clima laboral, bonificaciones, compensación laboral, jerarquía y cultura organizacional. Cabe resaltar que el mejoramiento de estas ayudaría a retener de manera eficaz la problemática central de este caso, como también el mantener potencializada las diferentes fortalezas expuestas principalmente en el área de tecnología y competitividad en el mercado.

## 9.2 Matriz MEFI (matriz de evaluación de factores internos)

En esta matriz, las organizaciones evalúan de manera resumida las debilidades y fortalezas que sobresalen en cada área, como a su vez, permite identificar y hacer una evaluación de relaciones de estas mismas, de las cuales se influye para el éxito de la organización.

Para esta matriz, al igual que la matriz MEFE se le asignan unos valores para cada factor, siendo 1.0 muy importante y 0.0 sin importancia, la sumatoria de cada uno de los factores que hagan parte de las fortalezas y debilidades deben dar en total 1.0. Luego se clasifica de 1 a 4, siendo así de la siguiente manera:

- Clasificación 1: debilidad mayor
- Clasificación 2: debilidad menor
- Clasificación 3: fortaleza menor
- Clasificación 4: fortaleza mayor

Posteriormente, se multiplica cada factor por su clasificación y así determinar cada variable, para que por último se pueda ponderar la sumatoria total.

Estas ponderaciones finales pueden variar de 1.0 a 40, siendo un nivel ponderado de 2.5, correspondiendo cada puntaje de la siguiente manera:

- Mayor a 2.5: se considera que la empresa internamente es solida
- Menor a 2.5: se considera que la empresa internamente es débil

Esta matriz se dio a conocer en la década de 1990, por Robert Kaplan y David Norton quienes desarrollaron el cuadro de manto integral (CMI) y origino MEFI como parte del enfoque al CMI, esto con el objetivo de ayudar a todas las organizaciones con los factores internos que influyen con el rendimiento.



### 9.2.1 Aplicación Matriz MEFI

**Tabla 3.** Matriz MEFI aplicada a la empresa Lácteos del Valle de Ubaté

<b>MATRIZ MEFI</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>TOTAL</b>
Motivación en el trabajo	0,12	3	0,36
Resolución de conflictos	0,05	3	0,15
Oportunidad de crecimiento	0,04	4	0,16
Política de diversidad e inclusión	0,04	4	0,16
Ética y valores	0,05	3	0,15
Liderazgo	0,08	3	0,24
Clima laboral	0,06	3	0,18
Coordinación e integración	0,02	3	0,06
<b>Total fortalezas</b>	<b>0,46</b>		<b>1,46</b>
<b>Debilidades</b>			
Comunicación	0,08	2	0,16
Bonificaciones	0,08	1	0,08
Compensación laboral	0,09	2	0,18
Desarrollo profesional	0,09	1	0,09
Fondo de empleos	0,01	1	0,01
Capacitaciones	0,06	1	0,06
Cultura organizacional	0,10	1	0,1
Capacidad y desarrollo del manual de funciones	0,03	1	0,03
<b>Total debilidades</b>	<b>0,54</b>		<b>0,71</b>
<b>TOTAL PONDERACIÓN</b>		<b>1,00</b>	
<b>TOTAL MEFI</b>			<b>2,17</b>

**Nota.** Autoría propia

El resultado total de la matriz es de 2,17 lo que significa que está por debajo del promedio o media (2,5). Esto indica que la empresa internamente es débil y que, a pesar de tener fortalezas importantes, hay diferentes aspectos negativos dentro de esta, lo cual le ha impedido surgir y/o competir dentro del mercado.

Entre los aspectos más relevantes que se pueden ver en debilidades está la forma de comunicación, compensación laboral y la cultura organizacional, lo que ha significado

ESTRATEGIA DE DIRECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA  
PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA LÁCTEOS DEL VALLE  
DE UBATÉ S.A.S 32

un impacto negativo principalmente con los colaboradores, y a su vez, la inestabilidad interna de la empresa. Aun así, la empresa cuenta con diferentes fortalezas, entre las más sobresalientes se halla la motivación y la resolución de conflictos, que, dichas estas, se pueden potenciar estratégicamente y así contribuir positivamente a la alta rotación de personal.

### 9.3 POAM (El perfil de oportunidades y amenazas del medio)

La matriz POAM es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a evaluar el entorno externo entre oportunidades y amenazas, generando un impacto alto, medio o bajo de manera ya sea positiva o negativa.

Por esta razón, es de gran ayuda para identificar, seleccionar y calificar factores que influyen externamente con la empresa y así generar una priorización estratégica que lleve a mejorar cada amenaza que pueda surgir y su vez, tener un mejor control para los entornos con variables positivos ya que están divididos en económicos, políticos, sociales y geográficos.

#### 9.3.1 Aplicación Matriz POAM

**Tabla 4. Matriz POAM aplicada a la empresa Lácteos del Valle de Ubaté**

ENTORNOS	VARIABLES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		ALTA	MEDIO	BAJO	ALTA	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Entorno económico	Inflación y costos de vida				X			X		
	Impuestos					X			x	
	Desempleo		X					x		
	Salarios y compensaciones					x			x	
	Estabilidad financiera para los colaboradores				x			x		
Entorno político	Reformas laborales		x					x		
	Política de beneficios sociales			x					x	
	Sindicalismo				x				x	
	Políticas de igualdad y diversidad		x					x		
Entorno social	Estilo de vida			x					x	
	Programas sociales				x				x	
	Equilibrio entre lo laboral y la vida familiar		x						x	
	Ética y valores				x			x		
	Sostenibilidad social		x					x		
Entorno geográfico	Ubicación geográfica		x					x		
	Dificultad de transporte						x		x	
	Seguridad			x					x	
	Condiciones climáticas			x					x	
	Estado viales			x				x		

**Nota.** Autoría propia

Se ve reflejado cómo el entorno puede influir en la organización Lácteos del Valle de Ubaté, sobresaltando las amenazas más influyentes de lo económico y lo social, donde se ven variables como amenazas de alto impacto tales como la inflación, impuestos, costos de vida y programas sociales. Sin embargo, también hay factores positivos de gran impacto tomando como políticas principales la igualdad y diversidad, ubicación geográfica, seguridad y desempleo.

#### **9.4 Matriz MEFE (Evaluación de Factores Externos)**

Esta matriz es un instrumento utilizado por las organizaciones para la planificación estratégica, ya que permite identificar y evaluar los factores externos que pueden llegar a influir con el desempeño de una empresa, por medio de factores denominados; oportunidades y amenazas, dicha evaluación se hace a través de un mecanismo de ponderaciones, comparando toda la información y situaciones que pueden afectar las metas de la organización.

Es necesario identificar las amenazas como también aprovechar las oportunidades con las que se cuenta, cabe mencionar que la ponderación se debe asignar desde 0.0 donde indica poca o sin importancia a 1.0 siendo muy importante, normalmente los valores son más altos para las oportunidades en comparación a las amenazas. Posteriormente se le asigna una clasificación donde puede variar de 1 a 4 según la eficacia de la empresa frente a cada factor, dividiéndose así:

- 1: Respuesta deficiente
- 2: Respuesta promedio
- 3: Respuesta por arriba del promedio

4: Respuesta excelente

Así mismo, se multiplica el valor que se le asigno a cada una de las variables por la clasificación que se tiene y poder determinar un valor ponderado para cada factor, finalmente se le hace una sumatoria. Esta sumatoria, puede variar desde un puntaje bajo (1.0), el más alto (4.0) y el promedio (2.5).

Estos valores pueden indicar lo siguiente:

- 1.0: Indica que la empresa no está evitando las amenazas externas ni aprovechando las oportunidades.
- 2.5: Es el valor promedio
- 4.0: Indica que la empresa aprovecha de manera eficaz las oportunidades del exterior y responde muy bien a las amenazas que se le pueden presentar.

Se dio a conocer para el año 1980 en el libro “Conceptos de administración estratégica” del autor David Fred R. Sin embargo, fue creada en el año 1970 por el profesor Alan J. Rowe de la universidad de Ohio en Estados Unidos, quien fue autor de varios libros de planificación y análisis estratégico empresarial

**9.4.1 Aplicación Matriz MEFE**

**Tabla 5. Matriz MEFE**

<b>MATRIZ MEFE</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>TOTAL</b>
Ubicación geográfica	0,10	4	0,4
Equilibrio entre lo laboral y la vida familiar	0,03	3	0,09
Políticas de igualdad y diversidad	0,05	4	0,2
Desempleo	0,04	4	0,16
Políticas de beneficios sociales	0,06	4	0,24
Estilo de vida	0,09	4	0,36
Estado de las vías	0,06	4	0,24
Seguridad	0,06	4	0,24
<b>Total oportunidades</b>	<b>0,49</b>		<b>1,93</b>
<b>Amenazas</b>			
Inflación y costos de vida	0,08	1	0,08
Estabilidad financiera para los colaboradores	0,09	1	0,09
Sindicalismo	0,07	1	0,07
Dificultad de transporte	0,06	2	0,12
Salarios y compensaciones	0,07	2	0,14
Impuestos	0,09	2	0,18
Programas sociales	0,05	2	0,1
<b>Total amenazas</b>	<b>0,51</b>		<b>0,78</b>
<b>TOTAL PONDERACIÓN</b>		<b>1,00</b>	
<b>TOTAL MEFE</b>			<b>2,71</b>

**Nota.** Autoría propia

Como se puede ver, el resultado total de la matriz es de 2,71 lo que significa que es mayor al valor promedio o media (2,5) y que a su vez puede dar a grandes rasgos como la empresa externamente está aprovechando un poco más de sus oportunidades, sin embargo, se observa que el resultado es mínimo, lo cual se sugiere tener más precaución en las diferentes amenazas presentes, tomar más estrategias para que estas colaboren a mejorar el desempeño de la organización.

Dicho esto, se observa que entre los factores a tener en cuenta y más importantes en las oportunidades son la ubicación y seguridad, algo positivo para la empresa ya que esto ayuda que gracias a la cercanía de la fábrica las personas se puedan movilizar

tranquilamente, sin embargo, entre los aspectos de amenaza se encuentra una inflación y costos de vida y la estabilidad financiera para los colaboradores, el cual reta a la organización a tomar medidas de acción para así mismo tomar mejores prácticas internas para sus colaboradores.

### **9.5 MPC (Matriz del perfil competitivo)**

Ayuda a identificar los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio.

Elementos que componen la MPC:

- El Peso en la Matriz: cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor en la industria a la cual pertenece.
- El Rating: se refiere a lo bien que lo están haciendo las empresas en cada área. Van desde 4 a 1, en donde cada valor significa: gran debilidad, debilidad menor, fuerza menor, gran fortaleza.
- Puntaje: es el resultado de la multiplicación del peso por el rating. Cada empresa recibe una puntuación en cada factor.

Los resultados de esta evaluación permiten conocer los aspectos o puntos fuertes, así como las falencias de la competencia directa de una empresa, ayudando de esta forma a establecer comparaciones que facilitaran la toma de decisiones en el diseño o mejora de una estrategia para proteger determinada área del negocio. De esta forma la empresa podrá ser competitiva, ya que podrá reconocer las realidades del lugar donde desarrolla sus actividades, tomando en cuenta estos aspectos para las decisiones empresariales

9.5.1 Aplicación Matriz MPC

**Tabla 6.** Matriz MPC aplica a la empresa Lácteos del Valle de Ubaté

Matriz Perfil competitivo MPC							
Factores determinantes del éxito	Valor	Lácteos del Valle del valle de Ubaté		San Carlos		Doña Leche	
		Clasificación	Puntaje Resultante	Clasificación	Puntaje Resultante	Clasificación	Puntaje Resultante
Oportunidad de crecimiento	0,1	3	0,3	1	0,1	3	0,3
Liderazgo	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Beneficios económicos	0,2	2	0,4	1	0,2	3	0,6
Clima laboral	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Capacitaciones	0,1	1	0,1	3	0,3	4	0,4
Política de diversidad e inclusión	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Motivación en el trabajo	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Compensación laboral	0,1	2	0,2	1	0,1	3	0,3
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>2,2</b>	<b>15</b>	<b>1,9</b>	<b>25</b>	<b>3,1</b>

**Nota.** Autoría propia

Como se observó en la tabla 6, se tiene como competidores a San Carlos a nivel municipal y a Doña leche a nivel nacional, donde claramente Doña leche tiene factores claves de oportunidad de crecimiento, beneficios económicos, liderazgo entre otros; superando a las otras empresas, sin embargo, al analizar a Lácteos del valle de Ubaté y a San Carlos, su resultado no vario mucho teniendo en cuenta que San Carlos es una empresa más antigua que Lácteos del valle de Ubaté algo importante y a tener en cuenta, donde también, la competencia puede ser equitativa y con propuestas de mejoras para así sobresalir.

## **9.6 Fuerzas de Porter**

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter, llamado así por su creador, Michael E. Porter, obliga a poner el foco del análisis en: los clientes, los proveedores, los productos sustitutos, los nuevos competidores potenciales y la competencia.

Con ayuda del análisis de Porter se puede:

- Observar el mapa actual de nuestra competencia y evaluar la rentabilidad de una industria.
- Desarrollar una estrategia competitiva y planificación empresarial mejorada.
- Desarrollar un producto o servicio con baja sustituibilidad.
- Crear una estrategia de marketing competitiva.
- Prever tendencias e identificar segmentos de mercado.



### ***9.6.1 El poder de negociación de los clientes***

El cliente ejerce una de las influencias más poderosas al definir numerosas estrategias corporativas. Generalmente, los clientes poseen una considerable influencia cuando; Son escasos, pero realizan compras en volúmenes significativos, Cuando los productos en el mercado comparten similitudes sustanciales y están ampliamente disponibles, igualmente, cuando al cambiar de proveedor o marca no implica un gasto para el cliente.

### ***9.6.2 El poder de negociación de los proveedores:***

Estos juegan un papel clave en el nivel de competencia de la organización ya que pueden influir directamente en el precio del producto o servicio, así como en la calidad del producto. Contar con una buena cartera de proveedores que revisemos con asiduidad es fundamental para mejorar el posicionamiento dentro de una industria.

### ***9.6.3 La amenaza de los productos sustitutos:***

Son aquellos artículos o servicios que tienen la capacidad de cumplir con necesidades extremadamente parecidas a las del producto. De acuerdo con el marco de evaluación de las 5 fuerzas de Porter, los productos alternativos se transforman en un factor poderoso, en una amenaza real cuando: Proporcionan una mejor calidad, el costo de cambio no es significativo y el precio es más bajo.

#### ***9.6.4 La amenaza de los nuevos competidores***

Calcular la cantidad de competidores emergentes y evaluar la magnitud de la amenaza que representan nos permitirá salvaguardar nuestra participación en el mercado. A la hora de saber cuándo un competidor es considerado una amenaza se debe tener en cuenta dos factores principales:

- ❖ Obstáculos de ingreso a la industria
- ❖ Economías de escala.

#### ***9.6.5 La rivalidad entre los competidores existentes***

La competencia entre las compañías rivales en una industria se manifestará, entre otros aspectos, en la necesidad constante de realizar ajustes o reducciones de precios para preservar la participación en el mercado, o posiblemente en la demanda de una innovación continua.

ESTRATEGIA DE DIRECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA LÁCTEOS DEL VALLE DE UBATÉ S.A.S 41

**9.6.6 Aplicación Fuerzas de Porter**

**Tabla 7. Matriz de las 5 fuerzas de Porter aplicadas a la empresa Lácteos del Valle de Ubaté**

<b>LEYENDA</b>	
<b>Relación positiva</b>	<b>1</b>
<b>Relación negativa</b>	<b>0</b>

**HERRAMIENTA DE 5 FUERZAS DE PORTER PARA LA EMPRESA LACTEOS DEL VALLE DE UBATE S.A.S**

<i>Alta rivalidad entre los competidores</i>	valoración	<i>Alta amenaza de nuevos competidores</i>	valoración	<i>Alta amenaza de productos sustitutos</i>	valoración	<i>Alto poder de negociación de los proveedores</i>	valoración	<i>Alto poder de negociación de los clientes</i>	valoración
Número de competidores	1	Niveles de precios	1	Cantidad de productos sustitutos	1	Cantidad de proveedores	0	Nivel de organización	0
Tamaño de los competidores	1	Niveles de inversiones	0	Aceptación de los productos sustitutos	1	Concentración de proveedores	0	Nivel de información	0
Crecimiento del sector	0	Economías de escala	0			Variedad de artículos sustitutos	0		
Diferenciación del producto	0	Lealtad de los clientes	1			Estructura de canales de distribución	0		
Concentración del mercado	1	Expertise acumulado	0			Servicio de atención	1		
Elasticidad del producto	1	Acceso a los canales de distribución	1						
		Barreras políticos-legales	0						
Promedio	0,67		0,43		1,00		0,20		0,00

**Nota.** Autoría propia

Esta herramienta nos ayudará analizar algunos factores externos de la organización, que grado de magnitud tiene cada factor y de qué manera podría impactar en la operación de cada proceso. De esta manera, se logró obtener un alto porcentaje de amenaza para productos sustitutos, rivalidad entre competidores ya existentes y nuevos.

En cuanto a productos que pueden ser reemplazados, impactan de manera negativa ya que la materia prima como la leche, tiene varios derivados lo que conlleva a estar innovando, proponiendo nuevas estrategias y compitiendo entre precios para que de esta manera su rendimiento y su posición en el mercado se mantenga o sobresalga.

Como también, la rivalidad y los nuevos competidores impactan adversamente la estabilidad de la empresa, los cuales se deben tener cuidado y estar preparados a los movimientos externos para no tener una influencia considerable la cual afecte el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

### **9.7 Ábaco de Regnier**

Es una herramienta utilizada para evaluar y codificar por colores las respuestas de diferentes expertos de algún tema en específico, para este caso se le pregunta al representante legal Jairo Ruiz, asistente administrativa Laura Rojas, salud laboral Andrea Cañón y jefe de producción Tatiana Rojas. Teniendo en cuenta, su identificación; donde el verde es favorable, amarillo es neutro y rojo desfavorable.

Es así, como se pudo evidenciar en las anteriores matrices y teniendo en cuenta los factores internos que se presentan en la empresa Lácteos del valle de Ubaté y su cualificación la necesidad de tomar planes de acción estratégicos que permitan la mitigación de estos mismos.

**9.7.1 Aplicación Ábaco de Regnier**

**Tabla 8.** *Aplicación matriz Ábaco de Regnier a la empresa Lácteos del Valle de Ubaté*

Problemáticas	Espectro			
Remuneración				
Motivación en el trabajo				
Comunicación afectiva				
Resolución de conflictos				
Coordinación e integración				
Evaluación de desempeño				
Forma de liderazgo				
Liderazgo				
Toma de decisiones				
Supervisión inadecuada				
Capacitación deficiente				
Capacidad y desarrollo del manual de funciones				
Cultura organización poco clara				

**Nota.** Autoría propia

Existen varios factores que son las principales causas en cuanto a la rotación del personal en la empresa Lácteos del Valle de Ubaté, estas se obtuvieron gracias a información interna de la parte administrativa. Así se logra obtener altos índices para evaluar en el Abaco de Regnier dando como opción múltiples respuestas que fueron obtenidas a partir de expertos. Como se puede evidenciar en el ábaco la cultura organizacional poco clara, la capacidad y desarrollo del manual de funciones, la capacitación deficiente, la supervisión inadecuada, la toma de decisiones y el liderazgo son las causas más críticas que contiene la organización. Finalizando así, donde la empresa tiene dificultad en cuanto al direccionamiento organizacional y donde es necesario actuar rápidamente y tomar planes estratégicos que permitan la mitigación de las causales raíces de la problemática.

## **10 ESTRATEGIA DE DIRECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Conociendo los principales factores que influyen en la rotación del personal en la empresa Lácteos del Valle de Ubaté y partiendo de las matrices, se propone la estrategia de una reestructuración en el direccionamiento organizacional definido en un plan de acción que contiene diferentes herramientas de apoyo lo cual orientará a mejorar de manera efectiva el comportamiento interno de la empresa.

Es necesario adoptar la estrategia dirigida a la disminución del personal, puesto como se menciona en el transcurso del trabajo, los colaboradores son un activo clave para las organizaciones y el retener al personal disminuye los impactos negativos tales como:

- Los costos asociados al reclutamiento, selección y capacitación
- Desaprovechamiento del tiempo
- Inestabilidad de la organización
- Retrocesos en la productividad
- Incumplimiento con las metas establecidas

### **10.1 Cuadro de mando integral**

Es una herramienta de tipo gerencial ya que corresponde a las estrategias del direccionamiento organizacional en base a indicadores que están relacionados con la satisfacción del cliente, fortalecimiento de capital y procesos internos que logran cumplir con los objetivos de la empresa mediante un plan de acción. Además, ayuda a la productividad para mejorar la calidad de vida de los colaboradores siendo un valor agregado fundamental para la empresa.

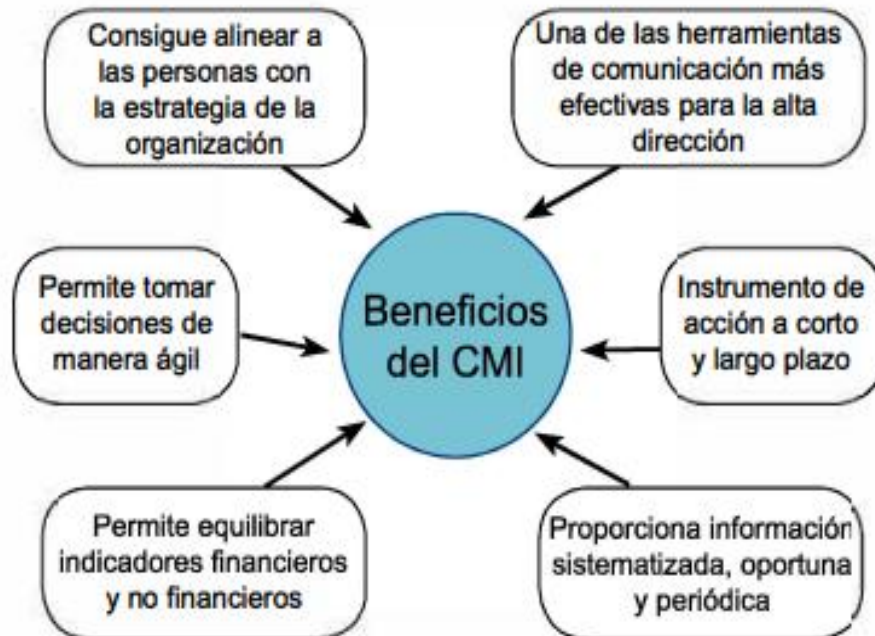
Como se afirma a continuación: el Cuadro de Mando Integral (CMI) simplifica el

proceso de supervisar el progreso en la implementación de la estrategia y la manera en que se comunica dentro de la organización de manera transparente. De esta forma, las personas pueden comprender y asimilar con claridad cómo los aspectos de su labor diaria contribuyen a lograr los objetivos estratégicos.

Como también, consolida la responsabilidad de colaboradores y directivos, mediante la asignación de responsabilidades que respalden el cumplimiento de la estrategia. A su vez, simplifica la tarea de identificar qué competencias, conocimientos y otros componentes, son indispensables para su ejecución. (Camacho, 2015, pág. 5)

El CMI logra beneficios que son sumamente positivos para las organizaciones ya que tiene niveles que se complementan entre sí, así como lo financiero, la priorización de proyectos y el alineamiento de los colaboradores siendo un cambio que se obtendrá y minimizará riesgos. Sus principales beneficios son:

**Ilustración 3. Figura sobre los beneficios del CMI**



**Nota.** Adaptado de *El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas*, por María Eugenia Villa Camacho, 2015.

Obtenido de

<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/713/3/COL0104715-2015-1->

[FCD.pdf](#)



ESTRATEGIA DE DIRECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA  
PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA LÁCTEOS DEL VALLE  
DE UBATÉ S.A.S 47

Se manejan cuatro perspectivas muy importantes en el CMI como:

❖ Perspectiva financiera

Maximiza el coste de los accionistas y mide la creación de valor de la organización.

❖ Perspectiva de cliente

Genera, retiene, y satisface a los clientes

❖ Perspectiva procesos internos

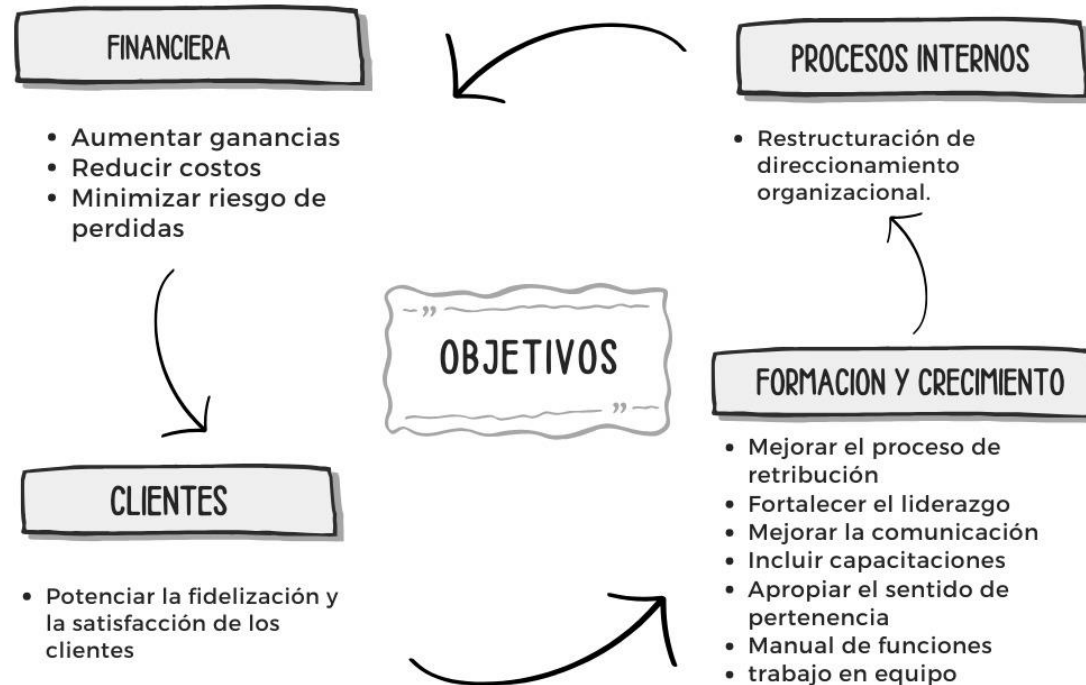
Basado en una propuesta de valor que incluye: I+D, procesos de operación y procesos con los clientes.

❖ Perspectiva de formación y crecimiento

Es la infraestructura necesaria para crear valor, la cual incluye áreas importantes como: personas y cultura, capital humano, liderazgo, incentivos, clima laboral, formación y desarrollo, valores y organización.

10.1.1 Cuadro de mando integral dirigido a la disminución de la rotación del personal de la empresa lácteos del Valle Ubaté S.A.S

Ilustración 4. Objetivos del CMI aplicados a la empresa Lácteos del Valle de Ubaté



Nota. Autoría propia

ESTRATEGIA DE DIRECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA LÁCTEOS DEL VALLE DE UBATÉ S.A.S 49

*10.1.2 Tablero de control del CMI dirigido a la disminución de la rotación del personal de la empresa Lácteos del Valle de Ubaté S.A.S*

**Tabla 9.** *Tablero de control del CMI*

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META
<b>FINANCIERA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar ganancias</li> <li>- Reducir costos</li> <li>- Minimizar riesgos de perdidas</li> </ul>	Estados financieros	10 al 15%
<b>CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenciar la fidelización de los clientes</li> </ul>	Tasa de retención de clientes	10%
<b>FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar el proceso de retribución</li> <li>- Fortalecer el liderazgo</li> <li>- Mejorar la comunicación</li> <li>- Incluir capacitaciones</li> <li>- Apropiar el sentido de pertenencia</li> <li>- Trabajo en equipo</li> </ul>	Índice de satisfacción laboral  Políticas de RRHH	5 al  10%
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reestructuración de direccionamiento organizacional</li> </ul>	Índice de rotación del personal	50%

## **11 PLAN DE ACCIÓN**

Una vez terminado el cuadro de mando integral se puede observar los diferentes objetivos para cada área en especial, sin embargo, se toma el enfoque principal en el direccionamiento organizacional el cual va arraigado con el proceso interno y a su vez, con la rotación del personal, es así donde se inicia con la propuesta de mejorar diferentes aspectos del direccionamiento descrito en el plan de acción que ayudará con la disminución de la rotación del personal.

ESTRATEGIA DE DIRECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA LÁCTEOS DEL VALLE DE UBATÉ S.A.S 51

**Tabla 10.** *Plan de acción como guía de estrategia para el direccionamiento organizacional para disminuir la rotación del personal en la empresa Lácteos del Valle de Ubaté*

<b>Estrategia</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Encargado</b>	<b>Fecha inicial</b>	<b>Fecha final</b>
Reestructuración de direccionamiento organizacional	Evaluar la situación actual	Encuestas y/o entrevistas	Obtener información completa y actual de la empresa, para la ayuda de toma de decisiones y planes estratégicos.	Jefe del personal-administrativo	05/02/2024	16/02/2024
	Evaluar el área de recursos humanos	Encuestas y/o entrevistas	Mejorar la gestión del talento humano y los demás temas relacionados con los colaboradores.	Jefe administrativo	19/02/2024	04/03/2024
	Reajuste del reglamento interno de trabajo	Desarrollar un conversatorio para identificar los temas	Garantizar los estándares de trabajo, como también las expectativas del lugar	Jefe del personal-responsable	05/03/2024	30/04/2024

ESTRATEGIA DE DIRECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA LÁCTEOS DEL VALLE DE UBATÉ S.A.S 52

		principales.	de trabajo, dando un equilibrio entre deberes y derechos.	del SST		
	Adecuación de reclutamiento	Realizar una guía que defina el perfil y optimice las ofertas laborales.	Mejorar el proceso de selección y capacitación de colaboradores el cual se haga estratégicamente y eficiente, para evitar gastos innecesarios.	Jefe del personal	01/05/2024	08/05/2024
	Mejorar cultura organizacional	Reuniones sociales que fomenten la comunicación, el trabajo en equipo, la innovación y la iniciativa	Crear y mejorar el entorno laboral, generando un compromiso y satisfacción por parte de los colaboradores.	Jefe del personal	09/05/2024	01/10/2024
	Activar un canal	Buzón de	Fomentar la	Jefe del		

ESTRATEGIA DE DIRECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA LÁCTEOS DEL VALLE DE UBATÉ S.A.S 53

	interno corporativo	sugerencias y encuestas	comunicación entre el personal interno de la organización, generando empatía por todas las personas implicadas.	personal	04/11/2024	15/11/2024
	Programas de bienestar	Salud laboral, actividades deportivas, bienestar psicológico.	Motivar el personal actual, descubrir habilidades de estos mismos y promover el bienestar.	Responsable del SST	05/02/2024	06/09/2024
	Adecuación del organigrama	Analizar y mejorar la estructura del organigrama	Mejorar la estructura del organigrama para que así, sea más eficiente y efectiva	Área administrativa	01/04/2024	12/04/2024

**Nota.** Autoría propia

## **11.1 Definición del plan de acción según sus herramientas**

### ***11.1.1 Evaluar la situación actual***

El analizar la situación actual de una organización es fundamental para entender la situación presente y a su vez, permite formular estrategias de mejora para la toma de decisiones. Esto ayuda igualmente a la empresa para adaptarse a los cambios constantes que surgen dentro y fuera.

### ***11.1.2 Evaluar el área de recursos humanos***

Evaluar el área de recursos humanos es fundamental en el control de la organización ya que garantiza la productividad y la salud de los colaboradores por medio de la cultura organizacional que estos ejecutan, así como la eficiencia del área y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, identifica las habilidades y ayuda a retener a los colaboradores para aumentar el crecimiento y minimizar costos.

### ***11.1.3 Reajuste del reglamento interno del trabajo***

Examinar y ajustar las reglas y/o pautas las cuales rigen el comportamiento de un colaborador, para que así, sea eficiencia la gestión del personal, promoviendo un entorno laboral amigable y productivo.

### ***11.1.4 Adecuación del reclutamiento***

El buen proceso de un reclutamiento de personal es fundamental para integrar colaboradores de mayor calidad pues identificar habilidades y experiencia ayuda al crecimiento de la organización y minimizar la rotación del personal, pues son personas



que permanecerán un largo tiempo y se adaptarán fácilmente a la cultura y políticas de la empresa.

#### ***11.1.5 Mejorar cultura organizacional***

Claramente, se requiere tener una cultura organizacional organizada y eficiente la cual cree un entorno laboral favorable, que permita aumentar la productividad y satisfacción de los colaboradores, garantizando el cumplimiento de las metas organizacionales.

#### ***11.1.6 Activar un canal interno corporativo***

La implementación de un canal interno corporativo proporciona información exequible para la organización, así se permite mejorar la comunicación entre colaboradores y líderes, refuerza la cultura empresarial ya sea en objetivos o valores y activara la productividad.

#### ***11.1.7 Programas de bienestar***

A la hora de tener satisfacción por parte de los colaboradores se hace indispensable contar con diferentes programas de bienestar, los cuales ayuden a mejorar la calidad de vida, permitiendo que estos mismos conlleven una mejor productividad a la hora de realizar cada una de sus funciones.

#### ***11.1.8 Adecuación del organigrama***

La adaptación de un organigrama ayudara a él orden y actualización de una empresa pues facilitara a los colaboradores que comprendan la jerarquía y como deben dirigirse. Así alineara la estructura, los objetivos de la empresa y simplificara las decisiones.

## 12 CONCLUSIONES

Como se demostró en lo largo del presente trabajo el direccionamiento organizacional es de suma importancia para el crecimiento y desarrollo de una empresa cuando se obtiene una misión, visión, metas, planificación, comunicación y estrategias que orienten como fortaleza la toma de decisiones. Así mismo, involucrar a los colaboradores que son base fundamental para que tengan una comprensión clara de hacia dónde va la organización y las metas que quieren cumplir, motivándolos para que se sientan comprometidos y satisfechos con las labores ejercidas, para finalmente mejorar la productividad, la competitividad, la innovación, el desempeño, el uso de recursos y la sostenibilidad de la organización.

De igual forma, el alto índice de rotación de personal es un reto significativo para todas las organizaciones en la actualidad, así como se ha analizado los impactos que pueden ser notables en los costos relacionados con temas de contratación y/o cumplimiento en la productividad. En ellos se encuentran diferentes motivos, los cuales provocan esta rotación, que van desde factores internos o externos; cabe recordar, que los internos son aquellos en los cuales se pueden llegar a interferir, siendo todo lo contrario de los factores externos.

Sin embargo, se pudo comprender gracias al apoyo de diferentes matrices las causas raíz de esta problemática, lo cual es posible plantear y sugerir como estrategia principal una reestructuración en su direccionamiento organizacional, teniendo como apoyo diferentes herramientas mencionando principalmente el reajuste interno del trabajo, mejora de la cultura organizacional, programas de bienestar y adecuación del organigrama que le permitan disminuir la problemática, con apoyo de una guía mediante

ESTRATEGIA DE DIRECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA  
PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA LÁCTEOS DEL VALLE  
DE UBATÉ S.A.S 57

un plan de acción inminente que controle las tareas a realizar para conducir a un resultado positivo y significativo para la organización.

En conclusión, con ayuda del plan de acción, se planifica y se ejecuta metas, las cuales brindarán dirección y efectividad en las acciones a realizar, para lograr los resultados deseables de dicha propuesta de estrategia para el direccionamiento organizacional como herramienta para disminuir la rotación del personal en la empresa Lácteos del Valle de Ubaté.

### 13 REFERENCIAS

- Arias, G. (1990). *Administración de recursos humanos*.
- Camacho, M. E. (2015). El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas. *Formación y Crecimiento Directivo*. Obtenido de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/713/3/COL0104715-2015-1-FCD.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humano*.
- Chiavenato, I. (2020). *Administración de recursos humanos*. Obtenido de [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Contreras, A. V. (2007). La organización, el sistema y su dinamica. 5. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495014>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico : Pearson Educación .
- DE ABREU DOS REIS, C. R. (s.f.). Análisis de la Evolución Teórica de una Disciplina Organizacional: La Dirección. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545873004>
- Díaz, H. S. (2015). *Diagnóstico Estratégico* . Medellín : Fondo editorial .
- Gutierrez Suarez, C. Rozo Sanchez,A. Florez Garay,A. (2019). Direcccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral. *revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(7) DOI: 10.15649/2346030X.544.
- Herzberg, F. (1959). Cleveland.
- Hitt, M. Ireland,D. Hoskisson,R. (2008). *Administración estrategica*. Mexico D.F: Cengage Learning Editores, S.A.  
[file:///C:/Users/ASUS/Desktop/Administracion\\_estrategica\\_hitt\\_7thedici%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ASUS/Desktop/Administracion_estrategica_hitt_7thedici%20(1).pdf).
- Idalberto Chiavenato . (2008). *Administracion de recursos humanos* . McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A

ESTRATEGIA DE DIRECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA  
PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA LÁCTEOS DEL VALLE  
DE UBATÉ S.A.S 59

[https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf).

Madrigal, B. (2009). Capital humano e intelectual: su evaluación. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016838004>

Meza, A. (03 de 01 de 2020). *Mi Espacio*. Obtenido de Mi Espacio:

<https://www.infosol.com.mx/miespacio/el-diagnostico-organizacional-elementos-metodos-y-tecnicas/>

Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Mexico D.F: PEARSON EDUCACIÓN

file:///C:/Users/ASUS/Desktop/Administracion\_de\_recursos\_humanos\_9na\_e.pdf.

Pablo Zaballa, Y. A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal.

doi:<https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3>

Portugal, V. (2017). *Diagnóstico Empresarial, Introducción al diagnostico empresarial*. Bogota D.C:

Fondo editorial Areandino.

Reidl-Martínez, L. M. (2012). Marco conceptual en el proceso de investigación. *Investigación en educación media*. Obtenido de

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572012000300007](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572012000300007)

Sánchez, A. (2005). Peter Drucker, Innovador Maestro De La Administración De Empresas. 12. Obtenido

de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634344005>

Segredo ,A. Garcia . A, Cabrera, P. Perdomo,V. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual . *INFODIR*, 14 .

Sehweret, G. (1987).

Velasques Valadez, G. (2008). ¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales? *Mundo Siglo XXI*, 5-21

<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/7235/1/REXTN-MS13-06-Velazquez.pdf>.

Velazquez Valadez, G. y Reynsa Sosa,F. (2009). El diagnóstico organizacional y los ciclos económicos

ESTRATEGIA DE DIRECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA  
PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA LÁCTEOS DEL VALLE  
DE UBATÉ S.A.S 60

como fuente de información para la toma de decisiones. *Mundo Siglo XXI*, 5-15

<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/7201/1/REXTN-MS17-06-Velazquez.pdf>.

Werther, W. Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*.

Mexico D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA

[file:///C:/Users/ASUS/Desktop/Administracion\\_de\\_Personal\\_y\\_Recursos\\_Hu.pdf](file:///C:/Users/ASUS/Desktop/Administracion_de_Personal_y_Recursos_Hu.pdf).