

## Influencia del Diseño Organizacional en la Rentabilidad de la Pequeña Empresa Contratista Minera

### Influence of Organizational Design on the Profitability of the Small Mining Contractor Company

Brian Keith Huby Silva <sup>1,\*</sup>; María Li Fernández <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Escuela de Ingeniería de Minas - Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Trujillo, Av. Juan Pablo II s/n. C. Universitaria, Trujillo, Perú.

<sup>2</sup> Escuela de Ingeniería de Informática - Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Trujillo, Av. Juan Pablo II s/n. C. Universitaria, Trujillo, Perú.

\* Autor correspondiente: [bkhs24@gmail.com](mailto:bkhs24@gmail.com) (B. Huby)

DOI: [10.17268/rev.cyt.2022.02.13](https://doi.org/10.17268/rev.cyt.2022.02.13)

#### RESUMEN

Diseñar organizaciones es el proceso mediante el cual se construye la estructura de una empresa con la finalidad de lograr sus objetivos. La búsqueda bibliográfica reveló la presencia de referentes conceptuales a este tema; pero nulas experiencias sobre el proceso de diseño aplicado a MYPES. El trabajo se ha dividido en dos partes importantes para el éxito o fracaso de la organización: En la primera parte, se describió las dificultades que presentan las MYPES en la elaboración de su diseño organizacional, misma que comprende el establecimiento de una estructura intencional de roles y responsabilidades para los colaboradores, que permiten identificar todas las tareas necesarias para lograr los objetivos. En la segunda parte, se presentó un modelo de diseño organizacional para las MYPES del rubro Minero en Perú, donde se identifican las actividades necesarias para una estructura organizativa eficiente. Para el desarrollo de la investigación se usó como técnica la observación y los instrumentos, lista de cotejo, Test de satisfacción en base a Likert y NPS. Como resultado se logró mejorar de un 37% a 94%, poniendo en evidencia que la estructura del diseño organizacional debe fundamentarse en principios reguladores, lo que permita ver su rentabilidad mejorada hasta un 87,5% (\$189 069,99).

**Palabras clave:** Diseño Organizacional; Rentabilidad; Intensidad de Capital.

#### ABSTRACT

Designing organizations is the process by which the structure of an organization was built in order to achieve objectives. The detailed bibliographic search the presence of conceptual references to this topic; but no experiences on the design process applied to MYPES. The work has been divided into two important parts for the success or failure of the organization: In the first part, the difficulties that MYPES present in the elaboration of their organizational design are described, which includes the establishment of an intentional structure of roles and responsibilities for collaborators, which allow identifying all the tasks necessary to achieve the objectives. In the second part, an organizational design model was presented for MYPES in the Mining sector in Peru, which identifies the activities necessary for an efficient organizational structure. In this sense, the organizational design used as a technique observation and instruments, a check-list, a satisfaction test based on Likert and NPS, with which it was possible to improve from 37% to 94%, it is evident that the structure of the organizational design must be based on regulatory principles, which allows to see its profitability improved up to 87,5% (\$ 189 069,99).

**Keywords:** Organizational Design; Profitability; Capital Intensity.

#### 1. INTRODUCCIÓN

El diseño organizacional es un proceso, que permite a los gerentes toman decisiones y a los miembros de la organización poner en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de esta.



El desarrollo organizacional es un proceso de estrategias que cambia la situación actual de una empresa a un mejor nivel, elevando la eficiencia y el crecimiento personal de los miembros de la organización. (Garcias & Belkis, 2019).

En tal sentido, podemos ver que el gran reto del diseño organizacional es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con la estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales. A través del diseño de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización. La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

Los proyectos de inversión minera con un buen estudio técnico de evaluación económica y financiera, aumentan su valor de financiamiento alrededor del 60% al contrario de los otros proyectos de inversión. (Condori, 2018).

Así, una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización. A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia en la organización. La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

### 2.1 Tipo de investigación

La presente investigación se realizó desde un enfoque No experimental Transversal (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Consta de dos variables, el Diseño Organizacional y la Rentabilidad, se analizó la relación existente en diferentes momentos, mediante el análisis de los datos recolectados, a través de técnicas e instrumentos.

### 2.2 Población o unidad de estudio

Consta de 90 trabajadores a los que se aplicó la encuesta y las listas de cotejo. Además, se utilizó como fuente de información los reportes de flujo de caja siendo éstos la unidad de análisis de este estudio. Estos valores nos aportan información del estado del diseño organizacional de la empresa.

### 2.3 Procedimiento

Esta investigación se realizó mediante la revisión documental de las pequeñas empresas contratistas mineras para analizar las causas de los elevados costos; teniendo en cuenta lo encontrado, se elaboró el formato del cuestionario aplicado a los trabajadores, y de acuerdo con los resultados, se proyectaron las listas de cotejo para evaluar y posteriormente evidenciar las mejoras de cada indicador tomado, a partir de los requisitos pre establecidos en los formatos. Se comparó los resultados iniciales y finales.

### 2.4 Técnicas e Instrumentos

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizó como técnicas, la encuesta (Net Promoter Score) desarrollada a través de un cuestionario, la observación mediante listas de cotejo (Likert), y la obtención de datos primarios (Hernández et al., 2014), para determinar la tendencia de los valores del Flujo de Caja, VAN, TIR, I/C en la empresa.

a. Para la evaluación de la encuesta se usó la escala NPS donde:

**Tabla 1.** Cuadro de Valoración del Nivel de Satisfacción del Cuestionario

| RANGO         | ESCALA DE ACEPTABILIDAD |             |
|---------------|-------------------------|-------------|
| 9 – 10 puntos | >=16,00                 | Aceptable   |
| 7 – 8 puntos  | 14,00 – 15,99           | Neutro      |
| 1 – 6 puntos  | < 14,00                 | Inaceptable |

b. Para la evaluación del funcionamiento de los indicadores se utilizó la escala Likert donde:

**Tabla 2.** Rango de evaluación para Formato de Indicadores

| RANGO       | PORCENTAJE   | ACCIÓN A REALIZAR |
|-------------|--------------|-------------------|
| Bueno       | 80% - 100%   | Mantener          |
| Regular     | 60% - 79,9 % | Mejorar           |
| Por mejorar | < 60%        | Reevaluar         |

**Tabla 3.** Rango de evaluación para criterios de Gerencia, Supervisión y trabajadores

| RANGO       | PORCENTAJE   | ACCIÓN A REALIZAR |
|-------------|--------------|-------------------|
| Bueno       | 80% - 100%   | Felicitar         |
| Regular     | 60% - 79,9 % | Mejorar           |
| Por mejorar | < 60%        | Retroalimentar    |

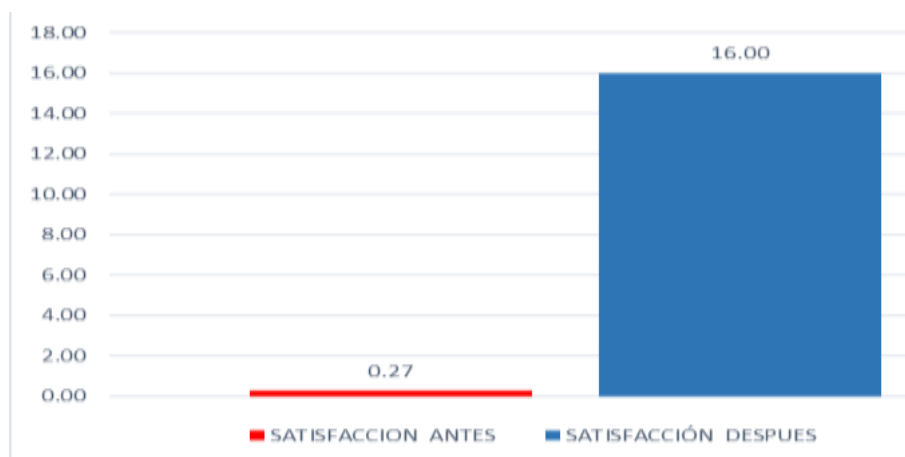
c. Para el análisis del diseño organizacional se tuvo en cuenta los siguiente:

**Tabla 4.** Rango para evaluar el Diseño Organizacional en la Rentabilidad

| RANGO     | CALIFICACIÓN | INTERPRETACIÓN     |
|-----------|--------------|--------------------|
| 17,1 – 20 | >85%         | Gestión Eficiente  |
| 12,1 - 17 | >65%         | Gestión Aceptable  |
| 9 – 12    | >45%         | Gestión Regular    |
| 0 - 9     | <45%         | Gestión Deficiente |

### 3. RESULTADO Y DISCUSIÓN

La encuesta que se realizó a los 90 trabajadores nos brinda información del grado de satisfacción del Diseño Organizacional en la empresa. Los trabajadores, inicialmente, lo desaprobaron con un resultado de 0,27, y luego de implementar y mejorar los indicadores del Diseño Organizacional, el nivel de aprobación ascendió a 16,00. (Figura 1)



**Figura 1.** Satisfacción del Diseño Organizacional.

Harris y Gibson (2006) analizaron en su entorno las restricciones para el crecimiento de los pequeños negocios y categorizan los problemas de las pequeñas empresas en administrativos, operativos, estratégicos y externos. En la presente investigación se puede observar la relación que existe con los indicadores administrativos como Organigrama que mejora de un 34% a un 95%; Reglamento Interno de Trabajo que mejora de un 37% a un 98%; Manual de Funciones que mejora de un 33% a 98%, con los indicadores operativos como los Procedimientos que mejoran de un 37% a 88% e indicadores estratégicos como Estrategias que mejora de un

12% a 88%. Se puede recomendar con total seguridad que una pequeña empresa contratista minera funcionará mejor si cumple con cada uno de estos indicadores, que finalmente se verá reflejado en una mejor rentabilidad.

Serida, Nakamatsu, Borda y Morales (2015) indican que por cada 100 emprendimientos en etapa temprana existen solo 23 emprendimientos consolidados, con una tendencia a disminuir, lo que supone que en el Perú las condiciones aún son poco favorables para la consolidación empresarial debido a la falta de planificación adecuada, considerando dentro de ello al diseño organizacional. Es por ello que se considera evaluar como uno de los indicadores del Diseño Organizacional a Políticas que mejora de un 33% a un 94%, Objetivos, Visión, Misión que mejora de un 8% a un 99%. Estos indicadores son vitales para que la pequeña empresa minera tenga claro hacia donde debe orientar sus esfuerzos y poderlos medir en todo momento para obtener datos importantes lo que permitiría obtener mejoras económicas.

Mardones y Sepúlveda (2017) dedujeron que el financiamiento adquirido para las capacitaciones laborales de las organizaciones proviene en un 52.1% de sus recursos propios. Además, que las empresas medianas, pequeñas y microempresas han realizado capacitaciones en un 90,1%, 72,4% y 45.8% respectivamente.

En la investigación realizada por Riaño, Hoyos y Valero en el 2016, se recomendó a las empresas la elaboración de programas, manuales donde se puedan planificar toda la información indispensable a la rentabilidad de la empresa. Tomando esta información y según el avance de funcionalidad de las Políticas, Reglamentos y del Manual de Funciones se han logrado avances muy significativos, así mismo Céspedes y Martínez (2016), señalan que estos indicadores deben estar en concordancia con los objetivos y proyecciones de la empresa. Además, es importante evaluar el rendimiento de cada colaborador de la empresa, según Bohorquez y Tovar (2013), técnicas de estudio después de las capacitaciones, como Test de aprendizaje que consiste en cuestionarios cuyos resultados reflejan los conocimientos adquiridos de los trabajadores, mejorando su desempeño en el trabajo.

Teniendo en cuenta los resultados anteriores se elige 10 indicadores para evaluar la variable influencia del Diseño Organizacional sobre la otra variable Rentabilidad (Figura 2). Estos indicadores se evaluaron inicialmente y se realizaron las mejoras correspondientes de acuerdo a las necesidades de la empresa. Se comparan los resultados globales del diseño organizacional inicial vs final. De la evaluación se evidencia el avance de Organigrama de un 34% a 95%, de Estudios y Especializaciones de un 38% a 90%, las Inducciones de un 43% a 96%, de las capacitaciones de un 32% a un 93%, de las estrategias de un 12% a 88%, los procedimientos de un 37% a 88%, del R de un 37% a un 98%, del Manual de Funciones de un 33% a 98%, de los Objetivos, Visión, Misión de un 8% a un 99%, y de la Política de un 33% a un 94%.

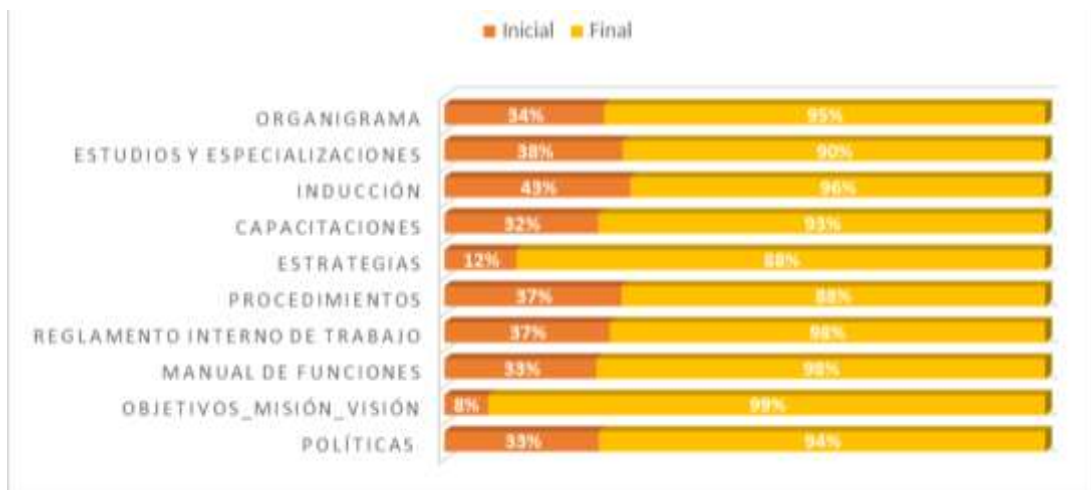


Figura 2. Resultados Globales del Funcionamiento del Diseño Organizacional de los Indicadores Iniciales VS finales.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, se logró una mejora de \$189 069,99 de los valores de Rentabilidad. Se ha comprobado que este valor depende principalmente de la funcionalidad de los 10 Indicadores estudiados del Diseño Organizacional.



**Figura 3.** Resultados Globales de Rentabilidad de los Indicadores Iniciales VS finales.

Se puede observar en la Tabla 4 y la Figura 3, que se logró una variación de los indicadores de rentabilidad durante el periodo de estudio de la presente investigación. Se evidencia un progreso en relación con los datos iniciales que mostró la empresa en todos sus indicadores de rentabilidad.

Obteniéndose los siguientes datos:

Se puede observar que, en la evaluación de la Intensidad de Capital, la pequeña empresa contratista minera no lo considera dentro de sus criterios de rentabilidad, por lo que se da un valor inicial de 0,00. Tomado en cuenta en nuestro estudio, llega a un valor final de 1,39. Lo que significa que la empresa tiene una buena capacidad de flujo de sus recursos económicos, algo importante para una empresa que quiera mantenerse en el exigente mercado minero.

Para el caso de los Costos Fijos, se puede observar que la pequeña empresa contratista minera logra identificar un gasto de \$ 93 922,34 durante todo el proyecto y para el caso de los Costos Variables un monto de \$ 214 824,25, este depende del volumen de producción que se planificó al aceptar el proyecto. Anteriormente solo se observa que la empresa tiene una lista general de gastos y que se calcula de acuerdo al avance.

Al evaluar el TIR y el VAN inicial, podemos observar que la pequeña empresa contratista minera no analiza estos datos económicos. Por lo que se considera incluir dentro del Indicador Rentabilidad, inicialmente le damos un valor de 0,00. Después de nuestro estudio, se llega a un valor final para el TIR de 96% y VAN de 290 489,83. Lo que significa en el caso de TIR, una buena capacidad de interés de lo invertido en el proyecto, para el caso del VAN el valor obtenido es mayor a Cero, también indicando un excelente resultado.

**Tabla 5.** Indicadores de Rentabilidad 1

|                             |            | <b>FLUJO DE CAJA</b> |                     |                     |                     |                     |                       |
|-----------------------------|------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
| CONCEPTOS / MES             | FACT UTIL. | Ago-19               | Set-19              | Oct-19              | Nov-19              | Dic-19              | Ene-20                |
| <b>INGRESOS</b>             |            |                      |                     |                     |                     |                     |                       |
| Pago por Avance Cliente     |            | \$22 297,50          | \$479 396,25        | \$501 693,75        | \$512 842,50        | \$557 437,50        | \$602 032,50          |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>       |            | <b>\$22 297,50</b>   | <b>\$479 396,25</b> | <b>\$501 693,75</b> | <b>\$512 842,50</b> | <b>\$557 437,50</b> | <b>\$602 032,50</b>   |
| <b>EGRESOS</b>              |            |                      |                     |                     |                     |                     | <b>\$2 675 700,00</b> |
| 1. Costos Variables Equipos |            | \$116 633,44         | \$214 824,25        | \$211 675,51        | \$211 675,51        | \$211 675,51        | \$211 675,51          |

| FLUJO DE CAJA                      |            |                      |                     |                     |                     |                     |                     |
|------------------------------------|------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| CONCEPTOS / MES                    | FACT UTIL. | Ago-19               | Set-19              | Oct-19              | Nov-19              | Dic-19              | Ene-20              |
| 2. Costos Planilla Obreros         | 1,07       | \$37 137,23          | \$71 508,92         | \$68 743,38         | \$68 743,38         | \$68 743,38         | \$68 743,38         |
| 2. Costos Fijos Planilla Empleados | 1,13       | \$56 785,11          | \$56 785,11         | \$56 785,11         | \$56 785,11         | \$56 785,11         | \$56 785,11         |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>               |            | <b>\$210 555,77</b>  | <b>\$343 118,28</b> | <b>\$337 204,00</b> | <b>\$337 204,00</b> | <b>\$337 204,00</b> | <b>\$337 204,00</b> |
| SALDO INICIAL (INVERSIÓN)          |            | \$40 000,00          |                     |                     |                     |                     |                     |
| Saldo Económico                    |            | -\$148 258,27        | \$136 277,97        | \$164 489,75        | \$175 638,50        | \$220 233,50        | \$264 828,50        |
| Cuota Fija                         | 1,12       | \$0,00               | \$11 200,00         | \$11 200,00         | \$11 200,00         | \$11 200,00         | \$11 200,00         |
| Saldo Financiero                   |            | -\$148 258,27        | \$125 077,97        | \$153 289,75        | \$164 438,50        | \$209 033,50        | \$253 628,50        |
| IGV(18%)                           | 0,18       | -\$26 686,49         | \$22 514,03         | \$27 592,15         | \$29 598,93         | \$37 626,03         | \$45 653,13         |
| <b>SALDO ACUMULADO</b>             |            | <b>-\$121 571,79</b> | <b>\$102 563,93</b> | <b>\$125 697,59</b> | <b>\$134 839,57</b> | <b>\$171 407,47</b> | <b>\$207 975,37</b> |

Tabla 6. Indicadores de Rentabilidad 2

| CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO   |                    |                    |                    |                    |                    |                     |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| U(Utilidad Esperada)              | \$0,00             | \$0,00             | \$0,00             | \$0,00             | \$0,00             | \$0,00              |
| <b>Q(Punto de Equilibrio)(m3)</b> | <b>103 276,04</b>  | <b>103 276,04</b>  | <b>103 276,04</b>  | <b>103 276,04</b>  | <b>103 276,04</b>  | <b>103 276,04</b>   |
| CV( Costo de Venta)               | \$139 720,28       | \$139 720,28       | \$139 720,28       | \$139 720,28       | \$139 720,28       | \$139 720,28        |
| IV(Ingreso de Venta)              | \$196 505,38       | \$196 505,38       | \$196 505,38       | \$196 505,38       | \$196 505,38       | \$196 505,38        |
| <b>CF(Costo Fijo)</b>             | <b>\$56 785,11</b> | <b>\$56 785,11</b> | <b>\$56 785,11</b> | <b>\$56 785,11</b> | <b>\$56 785,11</b> | <b>\$56 785,11</b>  |
| U(Utilidad Esperada)              | \$0,00             | \$0,00             | \$0,00             | \$0,00             | \$0,00             | \$0,00              |
|                                   |                    |                    |                    |                    |                    | <b>\$620 912,14</b> |

Tabla 7. Indicadores de Rentabilidad 3

| FACTORES ECONÓMICOS |      |                |
|---------------------|------|----------------|
| VAN(9%)             | 0,09 | \$290 489,83   |
| TIR                 |      | 96%            |
| VAN INGRESO         |      | \$1 808 076,05 |
| VAN EGRESO          |      | \$1 301 761,64 |
| I/C (VANI/VANE)     |      | <b>1,39</b>    |

#### **4. CONCLUSIONES**

A través del análisis del diseño organizacional basado en los indicadores (Política, Objetivos, Misión, Visión, Manual de Funciones, Reglamento Interno de Trabajo, Procedimientos, Estrategias, Capacitaciones, Inducción, Estudios y Especializaciones, Organigrama), se logró un mayor control en los indicadores de rentabilidad progresivamente en un periodo de 6 meses, reflejados en un incremento de la rentabilidad.

Se realizó el diagnóstico inicial de los indicadores del diseño organizacional, con la información obtenida a partir del uso de técnicas e instrumentos como son la encuesta de satisfacción, Listas de cotejo, en cuyos resultados se evidenció las deficiencias de las empresas respecto a la funcionalidad de los indicadores. Los indicadores de satisfacción del diseño organizacional calificaron con un puntaje inicial de 0,27 y un puntaje final de 16 en una escala del 1 al 20.

Se evaluó las políticas, lo que permitió enfocarlas con las actividades de la empresa de acuerdo con su misión, visión y objetivos. El porcentaje de mejora alcanzado fue de 96%.

Se evaluó el Manual de Funciones, en la que se incluyó las obligaciones y responsabilidades de cada colaborador de acuerdo con el cargo que ocupa. Se logró la concientización de gerencia para contratar personal de acuerdo con el perfil profesional requerido. Este indicador alcanzó el 98%.

Se evaluó el Reglamento Interno de Trabajo y Procedimientos, lo que permitió alinearlos con cada una de las actividades que realiza la empresa. Este indicador alcanzó el 98% y 88% respectivamente.

En la inducción y Capacitación se mostró el compromiso de la gerencia, supervisores y colaboradores; lo cual permitió que este indicador alcance un 96% y 93% respectivamente. Permitiendo realizar sus funciones mejor preparadas.

Se considera una matriz para evaluar los Estudios y especializaciones de cada colaborador que ingrese a la empresa. Alcanzando un 90%.

A través del análisis de los indicadores de Rentabilidad (Flujo de Caja, Punto de Equilibrio, VAN, TIR, Evaluación de Costo Fijo, Evaluación de Costo Variable, Intensidad de Capital), se logró un mayor control económico que se evidencia progresivamente en un periodo de 6 meses, reflejados en un incremento de la rentabilidad.

Se evaluó el Flujo de caja, lo que permitió alinearlos con los gastos e ingresos, costos fijos y variables de la empresa. Este indicador alcanzó el 97% y mejora de ingresos del 36%.

Se considera importante profundizar en futuras investigaciones el tema relacionado con los indicadores del diseño organizacional, debido a que estos permiten tener un mejor control en la rentabilidad de la empresa y poder aplicar los cambios en caso sea necesario.

Es recomendable realizar y estandarizar en todas las actividades de la empresa, los procedimientos, capacitaciones, de esta forma evitar gastos innecesarios o por una mala evaluación.

Se sugiere verificar de forma continua las responsabilidades y funciones de los colaboradores, debido a que permite un cambio de actitud durante el desarrollo de sus actividades.

Es importante verificar al menos anualmente que las políticas, objetivos y organigrama estén alineadas con las actividades de la empresa, así como revisar si se viene cumpliendo.

Se recomienda usar el Diseño Organizacional a todas las contratistas, esto permite tener de forma clara y detallada toda la información indispensable para realizar las actividades de forma coherente y eficaz lo que se verá reflejado en un mejor control de la Rentabilidad de la empresa.

Finalmente se propone la presente investigación como una guía para tener un mejor control en la Rentabilidad de las empresas, siguiendo y/o adecuando a sus actividades operacionales u administrativas cada uno de los 10 Indicadores de Diseño organizacional y 6 Indicadores de Rentabilidad. Esto permite definir como una Gestión Eficiente.

#### **AGRADECIMIENTO**

A todas las personas que colaboraron y animaron de alguna forma en la realización de esta investigación, así como al desarrollo del presente doctorado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bohorquez, A.; Tovar, L. 2013. Propuesta de Mejoramiento al proceso de capacitación implementado por el área de Gestión Humana de Almacén S.A. Tesis, Facultad de Administración de Empresas, Universidad de la Salle, Bogotá – Colombia.
- Céspedes, S.; Martínez, C. 2016. Un análisis de la Seguridad y Salud en el Trabajo en el Sistema Empresarial Cubano. *Revista Latinoamericana de Derecho Social* 22: 1-46.
- Condori, J. 2018. Modelo de Riesgo para la evaluación económica financiera de la explotación de la veta huascar nivel 2220 – 2296 mina Yanaquihua – Arequipa. Tesis, Facultad de Geología, Geofísica y Minas, UNAS, Arequipa – Perú.
- Garcías, K.; Belkis, H. 2019. La Importancia de un Diseño Organizacional en las Empresas, permite mejorar la Eficiencia y ser Competitiva. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. 4-9. ISSN: 1696-8352
- Harris, M.; Gibson, S. 2006. Determining the Common Problems of Early Growth Small Businesses in Eastern North Carolina. *S.A.M. Advanced Management Journal* 71(2): 39-45.
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. 2014. Metodología de la Investigación. 6ta Edición. Editorial McGRAW-HILL Interamericana. Distrito Federal, México. 634 pp.
- Mardones, C.; Sepúlveda, L. 2017. Evaluación ex post de Franquicia Tributaria SENCE para Capacitación Laboral y su efecto sobre Empresas Chilenas. *Revista Estudios Gerenciales* 33(143): 163-176.
- Riño, C.; Hoyos, N.; Valero, P. 2016. Evolución de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo e Impacto en la Accidentabilidad Laboral. *Revista Ciencia y Trabajo* 18(55): 1-5.
- Serida, J.; Nakamatsu, K.; Borda, A.; Morales, O. 2015. *Global Entrepreneurship Monitor*. Editorial Universidad ESAN. Lima, Perú. 82 pp.