

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA

SUBDIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



FACTORES QUE SE APLICAN PARA LA ATRACCION Y
RETENCION DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES GRANDES
DE MANUFACTURA DEL ESTADO DE NUEVO LEON

PROYECTO FINAL DE CAMPO

PRESENTA

LUZ GUADALUPE CANTU REYES

ASESOR: MDO. EDUARDO LEAL BELTRAN

EN OPCION A TITULO DE
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL

MONTERREY, N. L.

OCTUBRE DE 2006

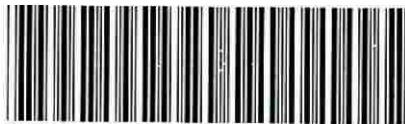
TM

Z720

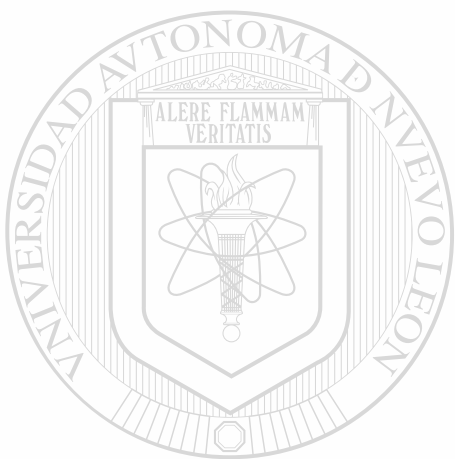
FPs

2006

.C34



1020154696

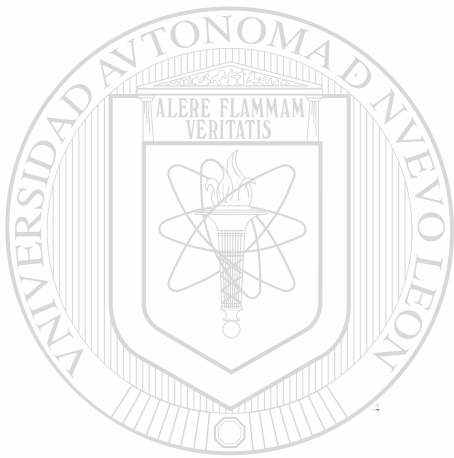


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



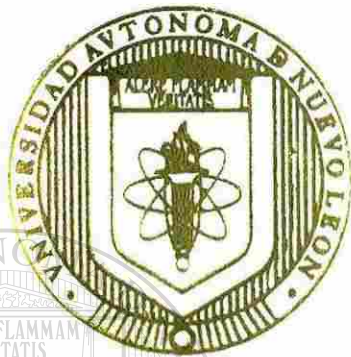
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

m

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA

SUBDIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



FACTORES QUE SE APLICAN PARA LA ATRACCION Y
RETENCION DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES GRANDES
DE MANUFACTURA DEL ESTADO DE NUEVO LEON

PROYECTO FINAL DE CAMPO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

PRESENTA

DIRECCIÓN: LUZ GUADALUPE CANTU REYES

ASESOR: MDO. EDUARDO LEAL BELTRAN

EN OPCION A TITULO DE
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL

MONTERREY, N. L.

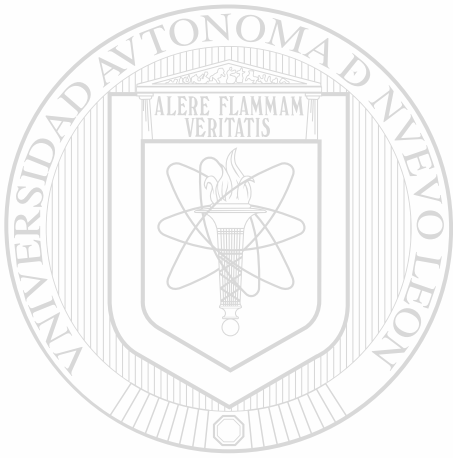
OCTUBRE DE 2006

1020855



FONDO
TESIS

TM
Z7201
FPs
2006
.C34



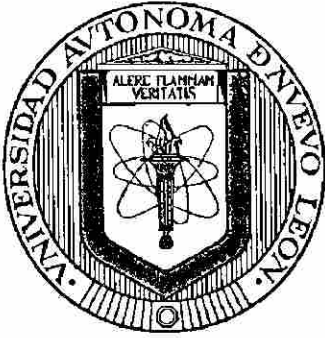
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

24-IV-07
Mario



*Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Psicología
Subdirección de Estudio de Postgrado*



**FACTORES QUE SE APLICAN PARA LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN
DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES GRANDES DE MANUFACTURA
DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN.**

PROYECTO FINAL DE CAMPO

PRESENTA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
LUZ GUADALUPE CANTÚ REYES

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
ASESOR: MDO. EDUARDO LEAL BELTRÁN

**EN OPCIÓN A TÍTULO DE
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL.**

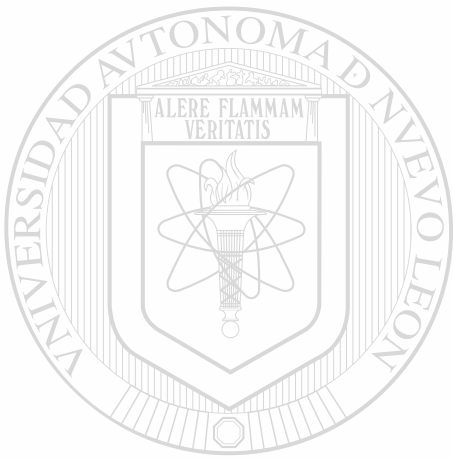
MONTERREY, NUEVO LEÓN, A OCTUBRE DEL 2006

Dedicatoria.

A mis padres, por tantos años de sacrificios y de apoyo constante.

A mis hermanos Rafael, Jorge y Carlos, por crecer junto conmigo y por acompañarme en cada uno de los momentos de mi vida.

A Fernandita, por alegrar muchos de mis días.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Agradecimientos

Mtro. Eduardo Leal Beltrán, por guiarme y por transmitirme sus conocimientos para la realización de este proyecto.

A los Maestros asesores de este proyecto, por tomarse el tiempo necesario para revisar este proyecto y por hacer los comentarios y sugerencias pertinentes para el mejoramiento del mismo.

A cada uno de los Gerentes en Recursos Humanos que me brindaron parte de su valioso tiempo, ya que sin ellos no se hubiera podido realizar este proyecto de campo.

A cada uno de mis Maestros de la Maestría en Psicología Laboral, por enseñarme gran parte de lo que yo he aprendido acerca del factor humano hasta hoy.

A mis Compañeros de la Maestría, por su apoyo y cariño recibido hacia mi persona.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Índice

	Página
1. Factores que se aplican para la atracción y retención del talento en organizaciones grandes de manufactura del Estado de Nuevo León.	5
1.1 Introducción.	6
1.2 Planteamiento del Problema.	7
1.3 Objetivos de la Investigación	7
1.4 Preguntas de Investigación	7
1.5 Justificación.	8
2. Marco Teórico.	9
3. Metodología.	24
3.1 Tipo de Estudio.	24
3.2 Variables de Investigación.	24
3.3 Instrumento.	25
3.4 Muestra.	25
3.5 Recolección de Datos.	26
3.6 Análisis de Datos.	27
3.7 Resultados.	28
4. Conclusiones.	35
4.1 Resultados de Preguntas de investigación y cumplimiento de objetivo.	35
4.2 Resultados de encuestas y sus tendencias.	35
5. Anexo (a) Cuestionario.	38
5.1. Anexo (b) Desglose de resultados de cada reactivo.	43
5.2. Anexo(c) Listado Prestaciones y Beneficios.	55
6. Bibliografía.	57

Resumen.

El presente proyecto de campo habla acerca de los factores que existen en organizaciones para la atracción y retención del personal.

Por lo tanto, lo primero que se hizo fue hacernos las preguntas:

- ¿Existen factores específicos por los cuales el personal permanece en las organizaciones grandes de manufactura del Estado de Nuevo León?
- ¿Cuáles son los factores menos relevantes por los que el personal permanece en las organizaciones grandes de manufactura?

Esto se hizo con el fin de tener una guía que nos impidiera desviarnos a lo largo de este proyecto.

Después de plantearnos las interrogantes anteriores, se pasó a determinar el objetivo del proyecto, el cual fue identificar los factores críticos de atracción de personal que emplean las empresas de manufactura para captar y retener el capital humano, esto seguido de la justificación del proyecto.

La fase siguiente a los objetivos y a la justificación fue la construcción del marco teórico, buscando todo aquel material bibliográfico que sirviera para el sustento del mismo, pasando por temas como el Capital Intelectual, y su importancia en la organización, Planeación Estratégica de Recursos Humanos, Gestión del Talento, etc.

Siguiendo con el orden del proyecto, se pasó a la parte metodológica, donde habría de construirse un cuestionario. Antes de diseñar este instrumento, se realizó una entrevista previa con expertos en Recursos Humanos, donde se habló un poco de los factores que se tomaban en cuenta en sus organizaciones para atraer y retener el talento. Una vez realizadas las entrevistas, se pasó a elaborar el cuestionario, cuyo fin fue aplicarlo a Planeadores en Recursos Humanos para que nos retroalimentaran. Después de recopilar toda la información de los cuestionarios, se realizó la parte estadística, que consistió en el conteo de las respuestas de los reactivos, identificación de tendencias y la elaboración de las gráficas con la presentación de los resultados.

Finalmente, se generaron las conclusiones de la investigación, destacándose que al personal de las organizaciones de hoy en día, les gusta participar creando proyectos e iniciativas, lo que les da la oportunidad de desarrollarse profesionalmente mejor y de mostrar su talento.

1.- Factores que se aplican para la atracción y retención del talento en organizaciones grandes de manufactura del Estado de Nuevo León.

1.1 Introducción.

Existen fuerzas que han cambiado las reglas del juego en las organizaciones y que han revolucionado desde el concepto de mercado, o competencia, al concepto de empresa y trabajador. El capital ha dejado de ser el principal recurso productivo.

Las empresas líderes del mercado de la noche a la mañana pueden perder gran parte de su cuota o incluso hasta desaparecer.

Aunque el capital y la tecnología son factores necesarios, no son suficientes para sobrevivir en el entorno actual, se necesitan adicionalmente otros factores como el talento en el diario vivir de las empresas.

Sin embargo, el talento que posea una empresa y su capacidad de innovar y de adelantarse al mercado no sólo le permitirá perdurar en el tiempo. Sino que le ayudará a enfrentar de manera positiva cada uno de los retos que vayan surgiendo en el camino.

La clave del éxito de los profesionales y las organizaciones con talento, es que no se caracterizan por un inmenso acervo de conocimientos, sino por ser capaces de aprender e incorporar la tecnología para innovar.

En definitiva, las organizaciones para sobrevivir en esta “Era del Talento”, tendrán que adaptarse a sus transformaciones o mejor aún, provocarlos. Aprovechar las incertidumbres y modificar las reglas de juego de la economía tener una rápida adaptación al entorno cambiante es lo que sin duda, diferenciará a las organizaciones innovadoras y a los profesionales con talento.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

1.2 Planteamiento del Problema.

Ante la ruda competencia que existe actualmente en el mercado laboral, las organizaciones han buscado la mejor manera de atraer y retener a su personal con distintas estrategias, pero ¿qué es lo que estas compañías exitosas ofrecen para atraer y retener a su personal?

La globalización afecta el número y tipo de puestos disponibles y requiere que las organizaciones equilibren un complicado conjunto de factores relacionados con la administración de personas. Al mismo tiempo, es necesario ajustar funciones de recursos humanos como: la definición de puestos, atracción y selección, capacitación, compensaciones, etc todo esto para lograr un buen funcionamiento organizacional.

El presente estudio se centra en describir los factores que las empresas grandes de manufactura del Estado de Nuevo León toman en cuenta para realizar las labores de atracción y retención del personal dentro de las mismas.

1.3 Objetivos de la Investigación.

- Identificar los factores críticos de atracción para el personal que emplean las empresas de manufactura para captar y retener el capital humano.

1.4 Preguntas de Investigación.

- ¿Existen factores específicos por los cuales el personal permanece en las organizaciones grandes de manufactura del Estado de Nuevo León.
- ¿Cuáles son los factores menos relevantes por los que el personal permanece en las organizaciones grandes de manufactura?

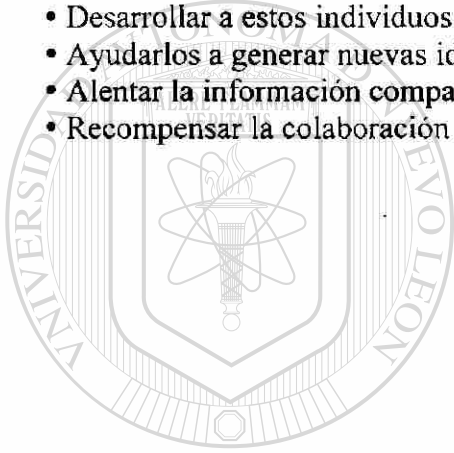
1.5 Justificación.

Las organizaciones requieren cada vez más contar con estrategias para asegurarse de atraer, retener y desarrollar su capital humano. En estos tiempos, no es suficiente contar con la tecnología y capital necesarios, porque la competitividad depende en gran medida de la complementariedad de la tecnología – capital económico y el humano.

Para competir a través de las personas, las organizaciones deben realizar un buen trabajo de administración del capital humano (es decir, el conocimiento, habilidades y capacidades que tienen valor para las organizaciones).

Los responsables de recursos humanos deben desarrollar estrategias para:

- Identificar, reclutar y contratar los mejores talentos disponibles.
- Desarrollar a estos individuos de manera orientada a la empresa.
- Ayudarlos a generar nuevas ideas y generalizarlas a través de la compañía.
- Alentar la información compartida.
- Recompensar la colaboración además del trabajo en equipo



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2. Marco Teórico.

2.1 El Capital Intelectual y su importancia dentro de la Organización.

El valor de un negocio se mueve cada vez más de los activos fijos a los intangibles: marcas, patentes, franquicias, software, programas de investigación, ideas, experiencia, entre otras. Hasta ahora empieza a despertar interés en las compañías medir este activo, que contribuye a crear una brecha cada vez más grande entre el valor contable y el valor de mercado; este cambio es cada vez más dramático en las empresas de amplia base tecnológica (Internet, software, biotecnología, etc.).

Según Edvinsson (Edvinsson Leif, 1998, *Intellectual Capital*, New York, Harper), los activos organizativos de tipo intangible constituyen la base de la ventaja competitiva sostenible de la empresa. Bajo el concepto de **capital intelectual**, se recogen aquellos activos intangibles de la empresa no reflejados en los estados contables y financieros tradicionales, pero que contribuyen a la creación de valor. En particular, un activo intangible de importancia estratégica para la empresa es el conocimiento organizacional. Los cambios que se han dado a nivel del conocimiento son avanzados; hoy se le reconoce como de alto valor agregado para las organizaciones en la medida en que genera riqueza, un "activo" que debe gestionarse y valorarse.

En el ámbito de la nueva economía, el capital intelectual proporciona un margen competitivo, sin embargo, estos "recursos" no son medidos de manera adecuada. El capital intelectual (intangible), al igual que los recursos físicos, necesita ser valorado para mediciones de eficiencia, determinación de ingresos y valuación de la compañía.

2.1.2 Planeación Estratégica de los Recursos Humanos.

El desarrollo de la tecnología y de los procesos, implica un cambio radical en la manera en que se cumple la función de Recursos Humanos, muchas veces el problema central a que se ve enfrentado quien administra los Recursos Humanos es el tener que adecuar sobre la marcha la decisiones tomadas en un entorno que desconoce (misión, visión y valores); y esto se evita integrando esta filosofía como un factor determinante en el proceso de **Planeación Estratégica de los Recursos Humanos**.

Para Shein (Shein Edgar, *Dinámica de Carrera Empresarial*, 2000, México, Mc Graw Hill) la definición de Planeación Estratégica de Recursos Humanos es la siguiente:

Es una estrategia para atraer, mejorar y conservar los Recursos Humanos en una empresa, la cual contiene la necesidad de:

- Evaluar los recursos humanos actuales.
- Proyectar los requerimientos laborales futuros.
- Asegurar la disponibilidad de los recursos laborales.

Para llevar a cabo la planeación en la organización, es importante considerar que todo proceso debe contener un minucioso estudio de las propuestas de inventario de Recursos Humanos, el cual como ya se sabe, es el punto de partida del proceso, así como establecer objetivos claros y políticas que regulen las actividades y permitan lograr el objetivo planteado, considerando el diseño y ejecución de planes a corto,

mediano y largo plazo y también el control y evaluación periódica de los mismos. Se podría resumir que la Planeación Estratégica de Recursos Humanos contiene tres pasos importantes para toda organización.

- El establecimiento de las competencias del personal.
- La planeación de la incorporación a la organización del personal idóneo para el momento preciso.
- Planes de desarrollo, movimientos y retención del personal.

2.2 Conceptos de Gestión del Talento Humano.

Para entender mejor el propósito de esta investigación de campo, a continuación presento las siguientes definiciones del término “Gestión del talento”:

- La Gestión del Talento Humano es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones.
- La Gestión del Talento Humano es una función de la organización relacionada con la provisión, entrenamiento, desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados.
- Gestión del talento humano, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

* Definiciones tomadas del libro: “Gestión del talento Humano” de Adalberto Chiavenato, Edit. Mc Graw Hill, Colombia, 2003.

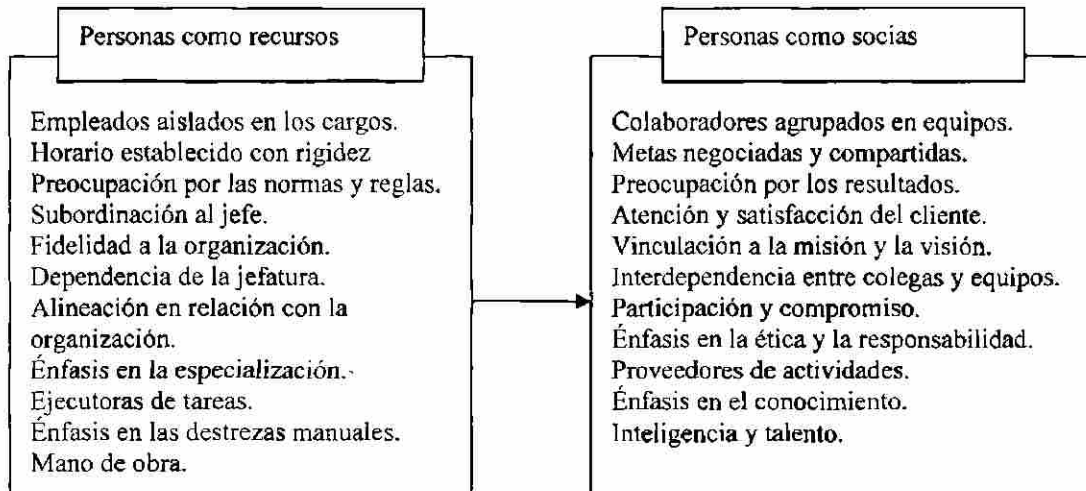
2.2.1 Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas.

Según Chiavenato (Chiavenato Idalberto, 2002, *Gestión del Talento Humano*, Colombia, Mc Graw Hill.), la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

1.- Se trata de seres humanos: las personas están dotadas de personalidad propia diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.

2.- Activadores inteligentes de los recursos de la organización: elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

3.- Socios de la organización: Son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. A continuación expondré en el siguiente cuadro la diferencia que existe entre ver a las personas como socios de la organización y no como recursos.



2.2.3 Objetivos de la gestión del talento humano.

Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados (Davis Keith, 2000, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, México, Mc Graw Hill). En algunas organizaciones visitadas para este estudio se comprobó que cuando un planeador de Recursos Humanos está orientado hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se reflejan en este enfoque. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Los objetivos de la gestión de personas son diversos y deben de contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- 1.- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- 2.- Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función de la administración de recursos humanos es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, empleados y socios.
- 3.- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: para mejorar el desempeño, las personas deben de percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño. Los objetivos deben de ser claros, así como el método empleado para medirlos.
- 4.- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: para ser productivos, los empleados deben de sentir que este es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. Para los empleados, el trabajo es la mayor fuente de identidad personal. Las personas pasan la mayor parte de su vida en su trabajo y esto requiere una estrecha identidad con el trabajo que realizan.

5.- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas. Un programa de calidad de vida en el trabajo trata de estructurar el trabajo y el ambiente de trabajo para satisfacer la mayoría de las necesidades individuales del empleado y convertir la organización en un lugar deseable y atractivo.

6.- Administrar el cambio: los profesionales de recursos humanos deben de saber como enfrentar los cambios (tecnológicos, sociales, económicos, culturales y políticos) que se presenten, si quieren contribuir a su organización. Estos cambios se multiplican exponencialmente y plantean problemas que imponen nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones.

2.2.4 Procesos de la gestión del talento humano.

Pilar Jérico (Jericó Pilar, 2000, *Gestión del Talento*. España. Prentice Hall) señala que: “la moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar”. Como se observa, de acuerdo con la definición de Jérico, la gestión del talento abarca todos los procesos que idealmente se deben de llevar a cabo en un departamento de RH.

Los seis procesos de la gestión del talento humano.

1.- Admisión del personal: procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa, se incluye el reclutamiento y selección de personas.

2.- Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar su desempeño.

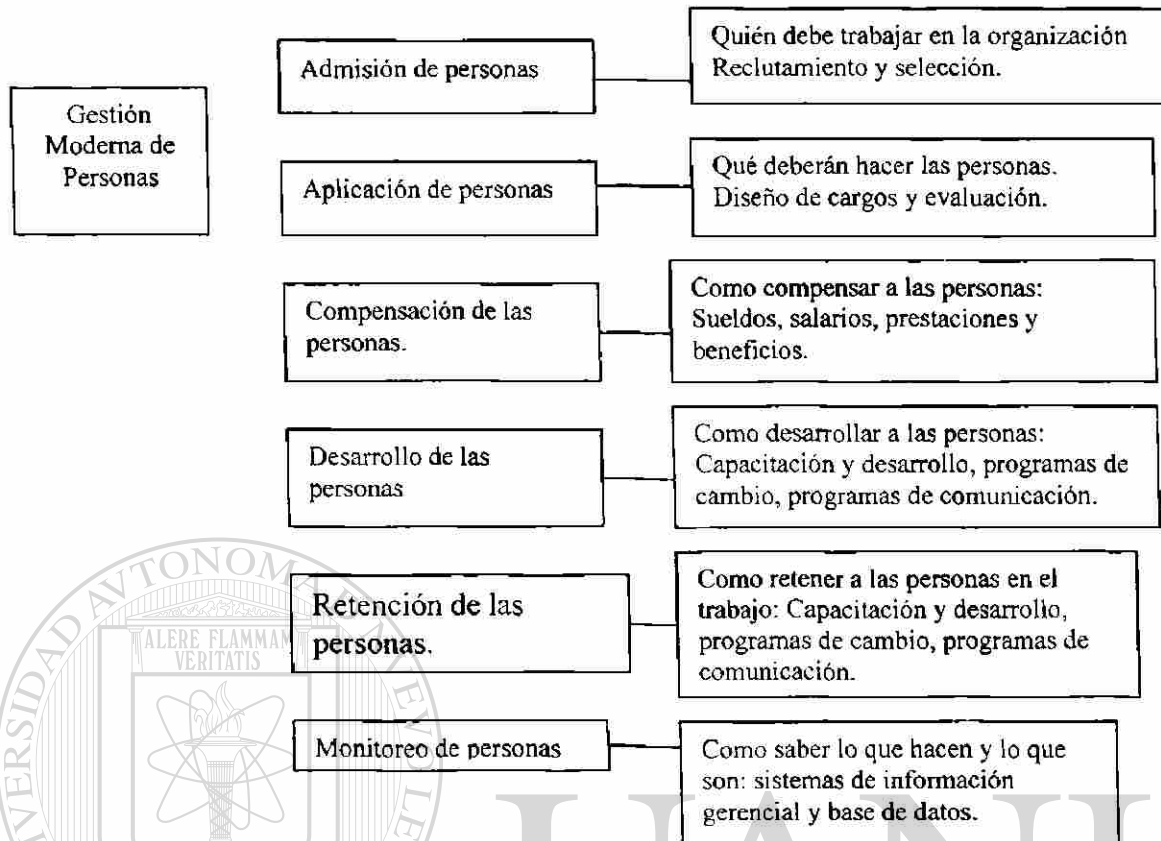
3.- Compensación de las personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más apremiantes.

4.- Desarrollo de personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.

5.- Clima laboral Adecuado: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.

6.- Evaluación de las personas: procesos empleados para controlar y acompañar las actividades de las personas y verificar resultados.

* Ver cuadro página siguiente, donde se explican más detalladamente los seis procesos de la gestión del talento humano.



2.3 El vínculo entre las personas y la estrategia.

Las organizaciones dependen cada vez más de los activos intangibles para conseguir ventaja competitiva. Para gestionar estos intangibles como activos cuando la contabilidad tradicional los considera a menudo como costes, es un reto.

A menudo, los directivos reconocen, incluso en los tiempos económicos difíciles, que están inmersos en una "guerra por el talento" y tratan al personal como un gasto general que hay que reducir al mínimo.

Ulrich (Pickford James, 2003, *Master en Gestión de Personas*, España, Prentice Hall), en uno de los artículos del libro *Master en gestión de personas*, señala: "cuando los altos directivos de línea describen al personal como un activo estratégico, están describiendo los aspectos estratégicos del comportamiento del empleado; se están centrando en el rendimiento del empleado que realiza la estrategia de la compañía. Pero así como el rendimiento organizativo es función tanto de las personas como de los sistemas, se requiere un sistema adecuado de recursos humanos para seleccionar, desarrollar y recompensar a los empleados de forma que se produzcan estos comportamientos estratégicos".

Dicho de otro modo, este sistema es el conjunto de políticas y prácticas que describen la forma de desarrollar, evaluar, recompensar, etc. al personal.

2.3.1 El activo estratégico.

El profesor Baruch Lev (Pickford James, 2003, *Master en Gestión de Personas*, España, Prentice Hall) y sus colegas han demostrado que una parte cada vez mayor del valor del mercado de la compañía se puede atribuir a los activos intangibles y señala que:

“Los recursos humanos se pueden convertir en un activo estratégico, como consecuencia de que la capacidad para ejecutar bien la estrategia es una fuente de ventaja competitiva y las personas son el centro de la ejecución de la estrategia”.

Es por eso que el talento, el compromiso, la flexibilidad son características deseables, pero no son suficientes para convertir al personal en un activo estratégico.

2.3.2 ¿Se puede desarrollar el Talento?

La “guerra del talento” desatada en el entorno de la nueva economía ha reavivado un debate: ¿Se puede desarrollar el talento? En un extremo se sentarán los defensores de la creencia de que “el genio nace” y que poco podemos hacer para mejorar nuestra dotación genética. En el otro extremo, abanderados por la escuela conductista, se sitúan aquéllos que defienden que todo ser humano puede ser cambiado: la inteligencia, los rasgos de personalidad, la orientación sexual, etc.

Engler (Engler, Bárbara, 2001, *Introducción a las Teorías de la Personalidad*. 4ª. ED. México. Mc Graw Hill.) Describe las aportaciones de tres investigadores de este último cuarto de siglo, Howard Gardner, David Mc Clelland y Martin Seligman, los cuales nos dan las claves más reveladoras en el punto de que si podemos desarrollar nuestro talento.

1. Howard Gardner: Tenemos múltiples inteligencias independientes, no correlacionadas con un factor común. Una faceta de la inteligencia muy desarrollada no garantiza el mismo nivel de desarrollo en otras.
2. David Mc Clelland: El talento está con relación a la naturaleza de la actividad que hemos de realizar y el contexto organizativo donde se desarrolla.
3. Martin Seligman: ¿Que características humanas son innatas y que se puede cambiar con el aprendizaje? La heredabilidad del cociente intelectual se estima 75% y los rasgos de personalidad tienen un componente innato no menos del 50%, lo que indica que más de la mitad proviene de lo que hace, experimenta y aprende. Efectivamente el talento se puede desarrollar en todas sus facetas, pero también nos enseña que diferentes características tienen distinto margen de aprendizaje y cambio

2.3.3 El Profesional con Talento.

El diccionario de la lengua define al **talento** como una capacidad individual, más vinculada a la inteligencia.

Se define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados. En otras palabras, es la materia que constituye el talento organizativo.

2.3.4 ¿Qué caracteriza al profesional con talento?

Según Pilar Jérico (Jericó Pilar, 2000, *Gestión del Talento*, España, Prentice Hall), definimos al profesional con talento como aquél que alcanza resultados superiores dentro de una organización. El profesional con talento alcanza resultados superiores, pero necesita estar en una organización que se lo permita y que lo motive. Pues bien, existen diferentes tipos de talento: talento directivo, talento comercial, talento técnico, talento operativo, etc. Cada uno requiere capacidades diferentes y maximiza su aportación de valor desde un rol determinado. Un profesional que no alcance resultados superiores no significa que no puede hacerlo en otro entorno, en otra empresa o en otro puesto.

2.4 Las Leyes Naturales del Talento.

Hoy más que nunca los conocimientos pueden quedar rápidamente obsoletos. La interacción con otras personas permite alcanzar resultados superiores e incrementa el talento de los trabajadores que intervienen. Y por último, los rendimientos de los profesionales con talento se distancian cada vez más del resto y fracturan el status quo de las organizaciones, las transforman y las reinventan.

Los conocimientos no diferencian a los profesionales con talento, y además quedan rápidamente obsoletos. Debido a las tecnologías de información y comunicaciones, al incremento de la formación media de la población y a la mayor demanda (o necesidad) por aprender los conocimientos en circulación son más numerosos que nunca, con un crecimiento exponencial. El resultado de todo ello hace que la diferencia de los profesionales con talento no está en la cantidad de conocimientos, sino en la capacidad de aprender y de desaprender lo conocido.

Los profesionales con talento alcanzan resultados superiores a través de la interacción con terceros y para interactuar eficientemente han de contar con una competencias, denominadas emocionales, clasificadas en cinco grupos (véase en la siguiente tabla). Según David Mc Clelland, no basta con tener especialmente desarrollado uno sólo de los grupos, sino que es necesario una especial fortaleza en todos ellos. Sólo cuando la persona muestra un amplio abanico del espectro total de las competencias emocionales existe la posibilidad de lo que Mc Clelland llamó "punto crítico", una condición que le permita descollar como profesional con talento y desempeñar una función semejante a la de los catalizadores en las reacciones químicas .

* ver cuadro siguiente.

Dominios de la inteligencia emocional y las competencias emocionales

Dominios de la Inteligencia Emocional	Competencias Emocionales
<p>Conocer las propias emociones</p>	<p>Consciencia de uno mismo:</p> <p>Consciencia emocional.</p> <p>Valoración adecuada de uno mismo.</p> <p>Autoconfianza.</p>
<p>Gestionar las propias emociones:</p> <p>Es la capacidad de expresar las emociones más convenientes</p>	<p>Gestión de uno mismo:</p> <p>Autocontrol</p> <p>Integridad</p> <p>Adaptabilidad/Flexibilidad</p> <p>Innovación.</p>
<p>Motivarse uno mismo:</p> <p>Fijar objetivos, avanzar hacia ellos, eludir la recompensa inmediata a favor del logro de la meta deseada</p>	<p>Motivación:</p> <p>Orientación al logro de los objetivos; iniciativa y optimismo.</p>
<p>Reconocer las emociones en los demás:</p> <p>La capacidad para entender lo que las otras personas piensan o sienten</p>	<p>Empatía:</p> <p>Comprensión Interpersonal.</p> <p>Orientación hacia el cliente.</p> <p>Aprovechamiento de la diversidad.</p> <p>Conocimiento de la organización.</p>

Del trabajador tradicional al profesional con talento

Trabajador tradicional	Profesional con talento
Lealtad a la organización	Lealtad a sí mismos, sus equipos y sus proyectos.
Búsqueda de estabilidad	Pasión por la acción y el cambio
Nivel medio de confianza	Alto nivel de confianza
Plan de Carreras a largo plazo	Espera estar en la empresa poco tiempo
Enfoque de salario y posición	Enfoque de crecimiento personal, oportunidad y dinero
Miedo al cambio	Cómodo con el cambio
Ajuste a la nueva tecnología	Uso de la tecnología como segunda naturaleza, como un hábito.
Trabaja muchas horas	Prefiere ser juzgado por los resultados
Cree que la Dirección es capaz de responder a todo	Quiere que la dirección sea consistente
Lema: Trabaja duro y ten éxito	Lema: Trabaja bien, disfruta con tu trabajo y supérate.

2.5 Los componentes del talento individual.

El talento requiere de tres ingredientes básicos: capacidades, compromiso y acción.

• Capacidades

Las capacidades son los conocimientos, habilidades y competencias o actitudes.

• Compromiso

Si las capacidades constituyen el substrato básico del talento, el compromiso es el motor para que el profesional aporte lo máximo posible y no marche a otra compañía.

• Acción

En nuestra actual economía, la acción significa velocidad, otro de los principios es la innovación constante. Puesto que no puede detenerse la evolución tecnológica, lo mejor es posicionarse en primera línea y hacerlo antes que otro. El profesional con talento no puede demorarse en la toma de decisiones. En la actualidad, la espera es la mejor arma de la competencia. Si falta alguno de los ingredientes no se pueden alcanzar resultados superiores

2.6 La gestión del talento

Del profesional con Talento al Talento Organizativo.

Pilar Jérico (Jericó Pilar, 2000, *Gestión del Talento*. España. Prentice Hall) indica: “Una de las leyes naturales del talento es que se obtienen los mayores resultados (incluida la innovación) a través de la interacción. Si la organización facilita esta interacción, actuará con un efecto multiplicador. Si por el contrario, en vez de facilitar, lo limita, no sólo la compañía no innovará, sino que además correrá el peligro de que sus profesionales con talento (los mejores, además) no encuentran alicientes a su trabajo, disminuya su compromiso y terminen marchando hacia otra compañía o montando su propio negocio”.

Crear talento organizativo = gestión del talento.

2.6.1 ¿Y como crear talento organizativo?

Según Jérico (Jericó Pilar, 2000, *Gestión del Talento*. España. Prentice Hall), principalmente de dos maneras:

- Seleccionando a profesionales con capacidades, potencial de acción y compromiso acorde con lo que la empresa necesita y puede gestionar. Es decir, a través de políticas de captación.
- Generando un entorno organizativo, que cree el valor al profesional, y que lo motive a aportar y a continuar en la empresa. Y esto se alcanza, básicamente, reforzando su compromiso con la organización a través de las políticas de retención del talento

2.6.2 Claves para la atracción del talento.

Invierta en las políticas de atracción del talento. No escatime en esas políticas, de ellas y de las retención dependen el futuro de la empresa.

- Bienvenida la originalidad. Si buscamos innovación, necesitamos diversidad. Y la diversidad no está en un equipo formado exclusivamente por ingenieros de la misma universidad, primeros en su promoción, con las mismas aficiones. Vaya a sitios diferentes y sea original con los anuncios en prensa. La originalidad es idea para seducir al talento innovador.
- El éxito atrae al éxito. Diferénciese. ¿Los posibles candidatos conocen lo que UD. hace mejor?
- No hay enemigo pequeño. No se confíe. Internet ha abierto el espíritu emprendedor y aventurero de los profesionales, y no sólo de los técnicos.
- ¿Dónde está el compromiso?: Seleccione en base a aptitudes, a actitudes, a la capacidad de compromiso y a lo que es capaz de hacer. Un profesional comprometido con su organización está motivado a aportar y a pertenecer a ella ¿Los procesos de selección lo tienen en cuenta?

- **Consienta a sus colaboradores.** Los mejores (y los peores) proscriptores son los profesionales que están o hayan estado trabajando en la empresa. Un motivo más para "mirarlos".
- **Con los brazos abiertos.** Un buen programa de acogida a los nuevos profesionales es la mejor fórmula para comenzar una carrera con talento. Y económica, por cierto.

2.6.3 Algunas claves para el desarrollo del talento.

Según Pilar Jérico (Jericó Pilar, 2000, *Gestión del Talento*. España. Prentice Hall), existen algunas claves que nos pueden ayudar a desarrollar el talento del personal, las cuales son las siguientes:

- **Rompa los techos de cristal (falta de promoción interna).** Si el profesional con talento intenta romperlos y no puede, en cuestión de tiempo terminará marchando a otra empresa o a caer en brazos de la "infidelidad".
- **Implante herramientas para identificar las capacidades potenciales.** Las herramientas de identificación de talento colaboran a aumentar este porcentaje. Por cierto, una vez identificados los profesionales con talento, no olvide comunicárselo.
- **Forme y desarrolle.** Si quiere profesionales con talento, necesita desarrollo. El desarrollo es más complejo y a veces requiere herramientas delicadas para algunas culturas como el feedback 360°. Por eso las empresas más admiradas se apoyan en el desarrollo, mientras que el resto lo hacen en la formación tradicional. El desarrollo marca la diferencia entre los profesionales y entre las empresas.

2.6.4 Retener al profesional con talento.

En un entorno empresarial en continuo cambio, es importante para una compañía el crear una base laboral económica, sostenible y estable. Disponer de personal motivado, fiable y responsable es vital para este fin.

Una encuesta del grupo "Counselling and Guidance Using Innovation for the Development of Employment"(COGUIDE) en el año 2001 sobre el mantenimiento en el puesto del personal, en el que tomaron parte más de 1 millón de personas de 330 empresas, descubrió que una tercera parte de ellas planeaba dejar sus puestos antes de dos años. (COGUIDE, Mayo 2006, *Retención de Personal*- En red).

Algunas estrategias de retención del talento según la COGUIDE son:

1.- Introducción al puesto.- Para todo nuevo empleado, una introducción al puesto eficaz es crucial - sobre todo para aquellas personas con desventajas, ya que muchas pueden abandonar sus empleos durante el período de adaptación si éste no se aborda cuidadosamente.

2.- Encajando las habilidades del empleado en el puesto de trabajo

La encuesta sobre Retención de Personal* del Grupo Hay en el 2001 señaló que, para la mayoría de los trabajadores, el principal motivo por el que deseaban abandonar sus

empleos era la falta de oportunidades para usar sus habilidades y destrezas. Tanto si el personal ha sido contratado específicamente por determinadas destrezas o no, los empresarios necesitan beneficiarse de las cualidades de todos sus empleados.

Retener al personal se basa en diseñar los puestos de la forma más variada e interesante posible, para motivar y demostrar a los empleados que sus habilidades son valoradas.

3.- Desarrollo Profesional

El desarrollo profesional se refiere al proceso por el cual dirección y empleados identifican sus objetivos a largo plazo y desarrollan los planes correspondientes para cumplirlos.

El desarrollar oportunidades profesionales mejora la moral del personal, el compromiso por aumentar las destrezas y la satisfacción en el trabajo. Las organizaciones necesitan un personal comprometido y cualificado para asegurar los objetivos. La planificación y el desarrollo profesional también permiten a la dirección anticipar el futuro de los puestos clave para la empresa.

4.- Formación y educación.- Un problema clásico para los empresarios es la tendencia del personal a abandonar la compañía tras haber obtenido la formación y experiencia esencial para su profesión. Sin embargo, los estudios muestran que ofrecer formación interna refuerza los lazos del trabajador con su empresa: siempre que la formación y el desarrollo profesional sea de calidad, estos procesos cultivan el compromiso.

5.- Ganancias.- Las ganancias en el trabajo implican hoy en día mucho más que un salario, y pueden incluir

- Salario
- Pensión
- Vacaciones anuales
- Asistencia sanitaria
- Asistencia para la vivienda
- Asistencia para el cuidado de los hijos
- Uso de instalaciones y servicios de la compañía
- Automóvil de empresa
- Alojamiento
- Préstamos de la empresa
- Opción a la propiedad de acciones
- Pagas extras

La empresa debe ser flexible con los beneficios y asegurarse de que su personal conoce su valor total.

6.- Diseñando estrategias de recompensas para el personal.- Una estrategia de recompensas pretende atraer y retener a los empleados. También puede aumentar la productividad y el prestigio de la empresa como "empleadora de elite". Asimismo, debe estar orientada a responder a las expectativas del personal, por ejemplo los aspectos no monetarios son a menudo igual de importantes que el salario.

7.- Creando un entorno laboral apropiado.- Es importante que los empresarios creen un entorno de trabajo agradable. Esto es particularmente importante para los empleados

provenientes de sectores en desventaja, que pueden necesitar apoyo especial para funcionar eficazmente y alcanzar todo su potencial.

La empresa debería promocionar el trabajo en equipo y la participación del personal a todos los niveles. También debería considerar horarios y condiciones de trabajo flexibles para personas con necesidades especiales por ejemplo: padres, personas mayores, personas con discapacidades

2.7.- ¿Qué es lo que motiva a la gente?

La motivación laboral e individual comprende un sin fin de factores de índole personal y organizacional, a continuación citaré tres teorías de motivación aplicables a este estudio.

• Teoría de Maslow

Concepto de jerarquía de necesidades de Maslow:

La Teoría de motivación de Abraham Maslow Muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001, *Las Organizaciones*. Chile, Mc Graw Hill).

En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. Aquí subyace la falla de la teoría, ya que el ser humano siempre quiere más y esto está dentro de su naturaleza.

Las necesidades según Maslow:

De acuerdo con la estructura ya comentada las necesidades identificadas por Maslow son las siguientes:

- **Necesidades fisiológicas:** estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

- **Necesidades de seguridad:** con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de éstas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía.

- **Necesidades sociales:** una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Éstas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

- **Necesidades de reconocimiento:** también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo. Las oportunidades de desarrollo y de carrera que hacemos mención en este estudio forman parte de una necesidad de reconocimiento del personal.

- **Necesidades de auto-superación:** también conocidas como de autorrealización o autoactualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

- **Teoría de motivación – higiene de Herzberg**

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría motivación - higiene, al creer que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar su éxito o fracaso (Barón Robert, 1997, *Fundamentos de Psicología*, México, Pearson Educación).

Herzberg investigó la pregunta, "¿Qué desea la gente de sus puestos?" Les pidió a las personas que describieran con todo detalle aquellas situaciones en que se sintieron muy bien o mal en relación a sus puestos. Luego se tabularon y categorizaron estas respuestas.

Por el análisis de las respuestas, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que la gente daba cuando se sentía mal manifestaban factores intrínsecos, como logros, reconocimiento y responsabilidad, se relacionaron con la satisfacción con el puesto.

Herzberg señala que los datos sugieren que lo opuesto de la satisfacción no es insatisfacción, como se creía en la forma tradicional. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio.

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción con el puesto separan y son diferentes a los que conducen a la insatisfacción con el puesto. Por tanto, los administradores que procuran eliminar los factores creadores de la insatisfacción con el puesto pueden traer paz, pero no es necesario que sea la motivación, y bajo esta condición sólo aplacan a su fuerza laboral en lugar de motivarla. Herzberg caracterizó a los factores que crean la insatisfacción con el puesto como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Para motivar a las personas en sus puestos, Herzberg sugirió la

enfaticación de motivadores, aquellos factores que aumentan la satisfacción con el puesto.

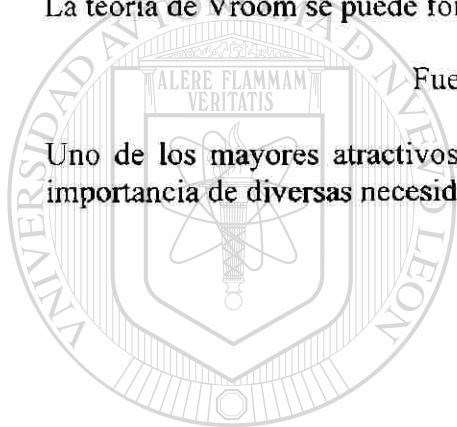
- **Teoría de la valencia expectativa de Vroom.**

Vroom propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg (Barón Robert, 1997, *Fundamentos de Psicología*, México, Pearson Educación).

En otras palabras, Vroom sostiene que la motivación es producto del valor que un individuo le atribuye anticipadamente a una meta y la posibilidad de que ésta se cumpla. La teoría de Vroom se puede formular de la siguiente manera:

$$\text{Fuerza} = \text{valencia} \times \text{expectativa}$$

Uno de los mayores atractivos de la teoría de Vroom es que en ella se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3. Metodología.

3.1 Tipo de Estudio.

En este caso el tipo de estudio que se realizó fue descriptivo, ya que se identificaron aquellos factores que se relacionan con la atracción y retención del personal en organizaciones, además, se midieron las variables para identificar cuales de ellas eran de mayor o menor importancia.

Hernández Sampieri (1998), define a los **Estudios Descriptivos** como: tipo de estudio donde se busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

3.2 Variables de investigación.

En este proyecto de campo las variables a considerar fueron:

- Oportunidades de desarrollo profesional y de carrera: se refiere al grado en que una empresa permite la estabilidad laboral dentro de ella, así como la oportunidad que se les brinda a los empleados a desarrollar proyectos por iniciativa y creación propia.
 - Capacitación: El término capacitación se refiere a una actividad planeada basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades, y actitudes del colaborador.
 - Prestación: Cosa o servicio que un contratante da o promete a otro.
-
- Sueldo: Remuneración asignada a un individuo por el desempeño de un cargo o servicio profesional.
 - Salario: Cantidad de dinero que se retribuye a los trabajadores manuales.
 - Imagen corporativa: La estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización.
 - Clima Organizacional: Se refiere al grado en el que el entorno o ambiente es favorable o desfavorable para los integrantes de la organización.

Cabe hacer notar que por ser este un estudio descriptivo, las variables se plantean como elementos clave exploratorios, sin plantear correlación entre las mismas.

3.3 Instrumento.

Se realizó un sondeo con expertos de Planeación de Recursos Humanos para determinar los elementos específicos de captación y retención del talento humano, que sirvieron de base para el desarrollo del cuestionario de diagnóstico.

En la entrevista se abordaron temas como:

- Oportunidades de desarrollo profesional y de carrera.
- Capacitación.
- Prestaciones y beneficios.
- Sueldos.
- Imagen en la comunidad (prestigio).
- Clima Organizacional.

El producto final, fue el diseño de un cuestionario con la cantidad de 22 reactivos con una escala de Likert, enfocado para su aplicación a Gerentes de Planeación de Recursos Humanos de diversas industrias de manufactura del Estado de Nuevo León. Las principales variables a medir son las descritas anteriormente, donde los rangos de respuesta iban desde 1 mínimo (totalmente en desacuerdo), a 5 máximo (totalmente de acuerdo).

Conviene señalar que para este estudio no se realizó ninguna prueba piloto antes de la aplicación del instrumento; sin embargo, cada una de las variables del instrumento fueron validadas por los expertos, antes de su aplicación.

* ver en anexos el formato de cuestionario aplicado a los Planeadores de Recursos Humanos.

3.4 Muestra.

Para la elaboración de este proyecto de campo se eligieron once empresas de manufactura del Estado de Nuevo León. Cabe recalcar que la muestra es representativa dado que incluye más del 50% de las empresas de renombre a nivel Nacional e Internacional en la comunidad.

Se decidió enfocarse en empresas grandes manufactureras, considerando que cada una cuenta en promedio con más de 2,000 empleados, exportan al menos un 15% de su producción y tienen una cadena de proveedores desarrollada.

Además, dichas empresas pertenecen a distintos giros (cementerías, metal-mecánica, bebidas, etc.), ya que se decidió conocer todo el panorama, aspecto que no se habría podido identificar si se hubiera centrado para la realización de este proyecto en empresas pertenecientes a un sólo tipo de industria.

Dado que en ningún momento se describen aspectos relativos o particulares a algunas de las once empresas, y por lo tanto no se afecta la confidencialidad, se expone el nombre de cada una de ellas.

Las empresas seleccionadas fueron:

- ✓ Cemex.
- ✓ Hylsa.
- ✓ Sanyo.
- ✓ Carrier.
- ✓ Rotoplas.
- ✓ Industrias John Deer.
- ✓ IMSA.
- ✓ Alco.
- ✓ Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma.
- ✓ MASECA.
- ✓ Prolec

3.5 Recolección de Datos.

Se aplicaron once cuestionarios a los Gerentes de Recursos Humanos de cada una de las empresas seleccionadas, a la mayoría de ellos visitándolos en sus áreas de trabajo para recopilar sus opiniones e impresiones acerca de cada uno de los tópicos del cuestionario. Se eligió para este proyecto aplicar los cuestionarios a los gerentes de RH, ya que cuentan con una posición estratégica dentro de la empresa y son ellos los que se encargan de gestionar esa actividad dentro de la misma, por lo tanto eran ellos las personas más idóneas para explicarnos como funcionan los procesos y actividades dentro de ellas.

Siguiendo con el orden del proyecto, se hizo el conteo de respuestas de los cuestionarios para determinar cual de los seis tópicos era el que presentaba mayor puntuación y cual menor todo esto con el fin de categorizar y ordenar los factores que hacen que se retenga y atraiga al personal en las organizaciones.

3.6. Análisis de datos.

La medición de los resultados de este proyecto se hizo de la siguiente manera:

1.- los ítems y su correspondencia.

- Oportunidades de desarrollo profesional y de carrera: Cinco reactivos.
- Capacitación: Cinco reactivos.
- Prestaciones y beneficios: Un reactivo y la elaboración de una lista de las principales Prestaciones y beneficios redactada por los encuestados.
- Sueldos y salarios: Tres reactivos.
- Imagen Corporativa: Dos reactivos, uno de ellos es un listado redactado por los encuestados acerca de los factores que aportan buena imagen de las empresas donde laboran.
- Clima Organizacional: Seis reactivos.
- * Total de ítems: Seis.

* Total de reactivos: Veintidós preguntas.

2.- Los ítems fueron agrupados por categorías: desarrollo profesional, capacitación, prestaciones, sueldos y salarios, imagen corporativa y clima organizacional; cada sección fue revisada para ver las respuestas las cuáles eran: 5 (1 muy de acuerdo, 2 de acuerdo, 3 no aplica, 4 en desacuerdo, 5 muy en desacuerdo).

3.- Se realizó la sumatoria de cada categoría.

4.- Se elaboró la base de datos en el procesador electrónico para el análisis estadístico y la elaboración de gráficas.

5.- Se obtuvieron los resultados que son presentados en el punto siguiente.

3.7.-Resultados.

Claves de Respuestas.

MDA: Muy de Acuerdo.

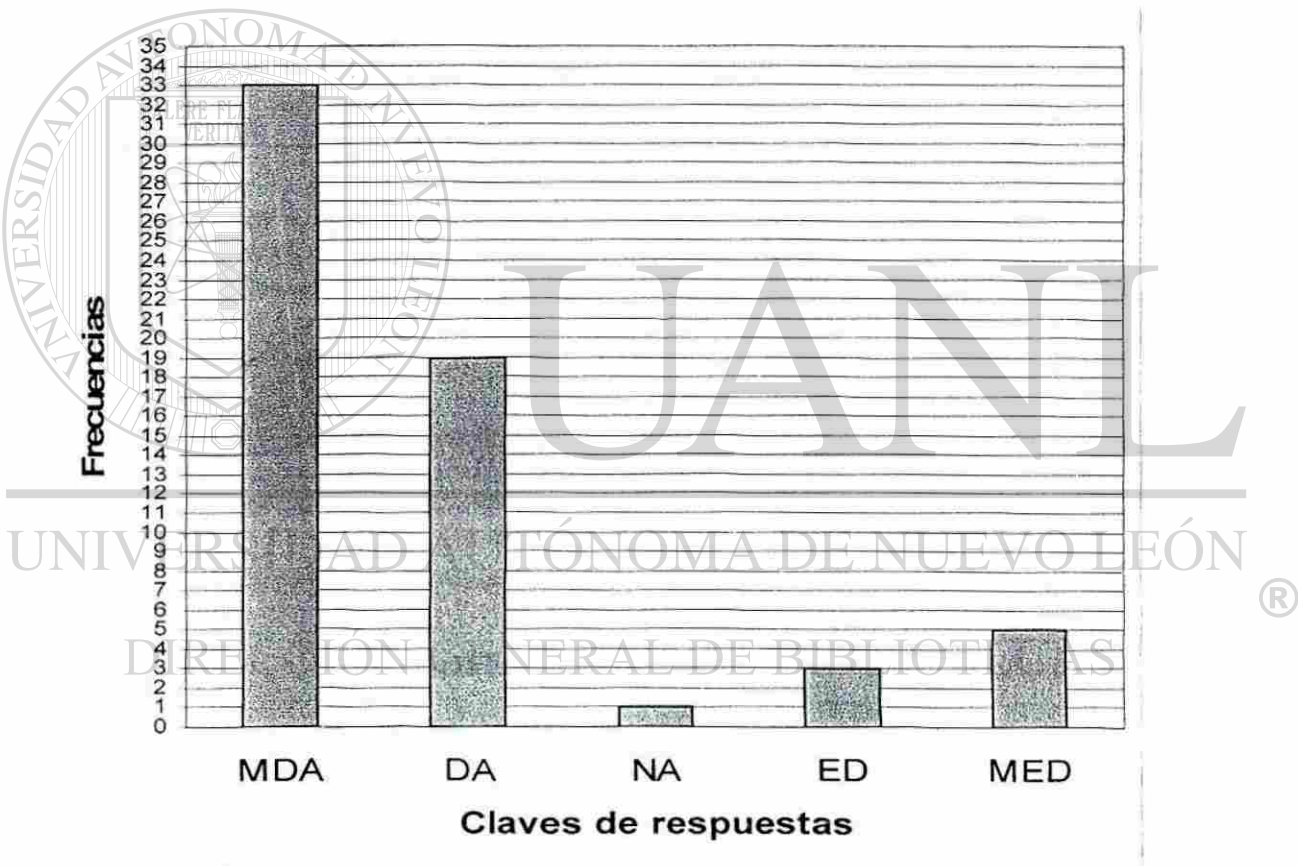
DA: De Acuerdo.

NA: No Aplica.

ED: En Desacuerdo.

MED: Muy en Desacuerdo

Oportunidades de desarrollo Profesional y de Carrera



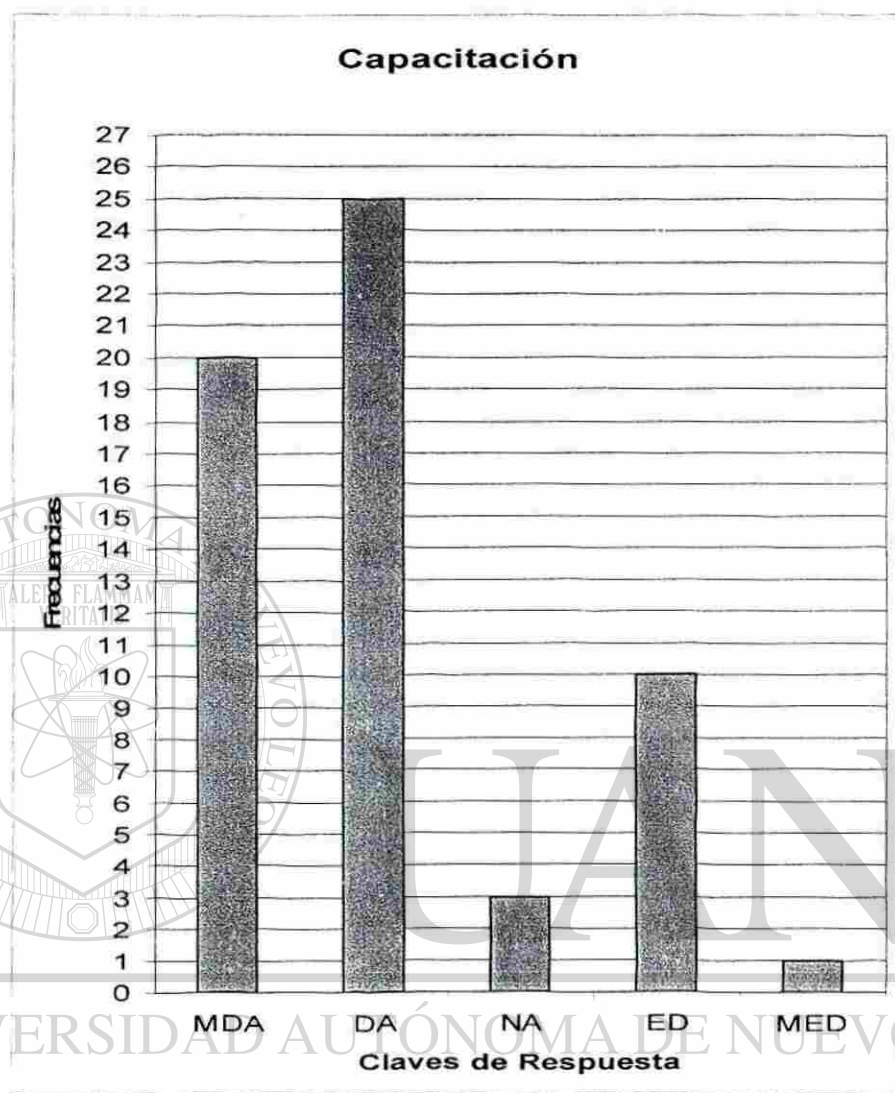
Grafica 1. Oportunidades de Desarrollo Profesional y de Carrera.

Muestra que la gente se queda en las empresas porque se le dan oportunidades de desarrollo profesional, o sea que se les brinda la libertad de crear proyectos por iniciativa propia, también al tener la estabilidad laboral necesaria para vivir.

Varias de las empresas encuestadas cuentan con iniciativas como el 6 sigma, por ejemplo, donde el personal administrativo puede proponer programas de mejoras, aunque estas empresas hacen hincapié en que para esto no se requiere recursos adicionales más que el tiempo que para esto le procure su jefe inmediato.

*Valor Mayor: 33 Frecuencias.

*Valor Menor: 1 frecuencia.

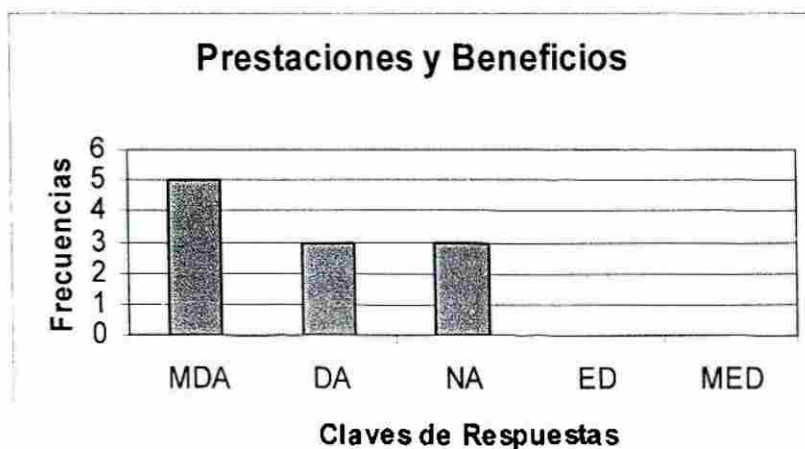


Gráfica 2. Capacitación

Al personal que labora en las empresas de la muestra, les gusta que se les capacite y hacen uso de los mecanismos o instrumentos que la empresa les brinda como Universidades Virtuales, seminarios y cursos. También los encuestados recalcaron que dentro de sus empresas es necesario mantenerse al tanto de nuevos conocimientos, ya que en muchos casos esto es un valor agregado al talento.

*Valor Mayor: 25 Frecuencias.

*Valor Menor: 1 Frecuencia.



Gráfica 3. Prestaciones y Beneficios.

Los encuestados explicaron que se les brinda al personal, las prestaciones previstas por la ley (prima vacacional, seguro médico, etc.), además de algunos beneficios adicionales siendo estos los más notables: vales de despensa, descuentos en comercios, afiliación a parques recreativos, becas de estudios de postgrado y licenciaturas. En este factor se puede observar que existen un número menor de respuestas que en los factores anteriores, esto es debido a que en el cuestionario que se aplicó, esta sección solo contenía dos preguntas, una de ellas para contestar de opción múltiple y la segunda era que ellos nos mencionaran cuales prestaciones y beneficios brindaba la empresa.

*Valor Mayor: 5 Frecuencias.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

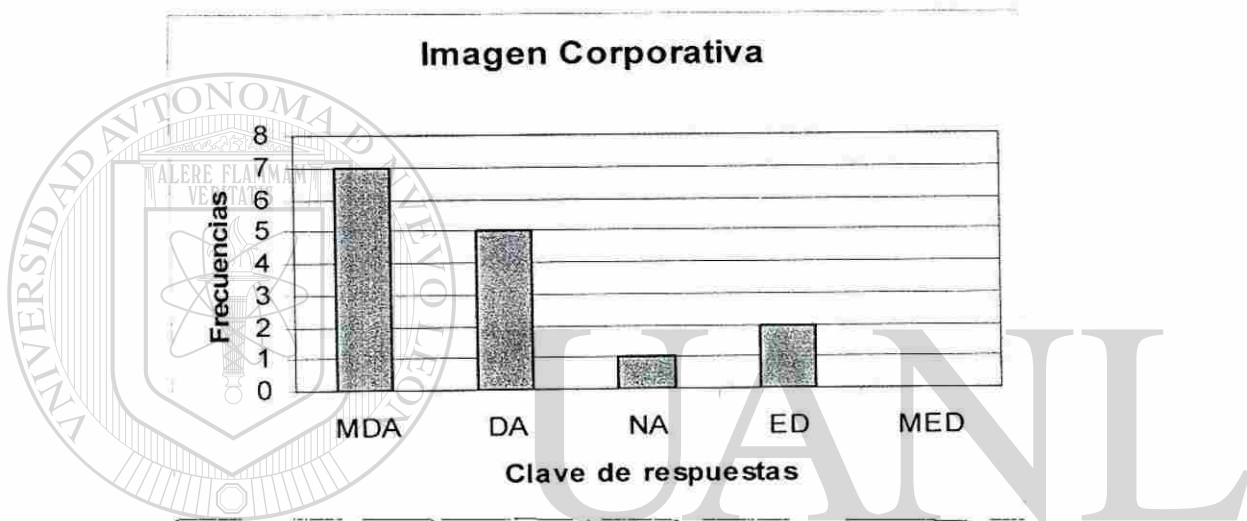


Gráfica 4. Sueldos y salarios.

El personal de estas empresas de alguna manera ya tiene cubierta el factor relativo a la compensación al compararse con otras del mismo giro, y por lo tanto, aspira a otros elementos motivadores para la retención que no son precisamente económicos o materiales, sin embargo, esto no quiere decir que el factor compensación no sea importante. Esta pregunta tiene un menor número de respuestas debido a que en esta sección solo eran tres preguntas.

*Valor Mayor: 16 Frecuencias.

*Valor Menor: 2 Frecuencias.



Gráfica 5. Imagen Corporativa.

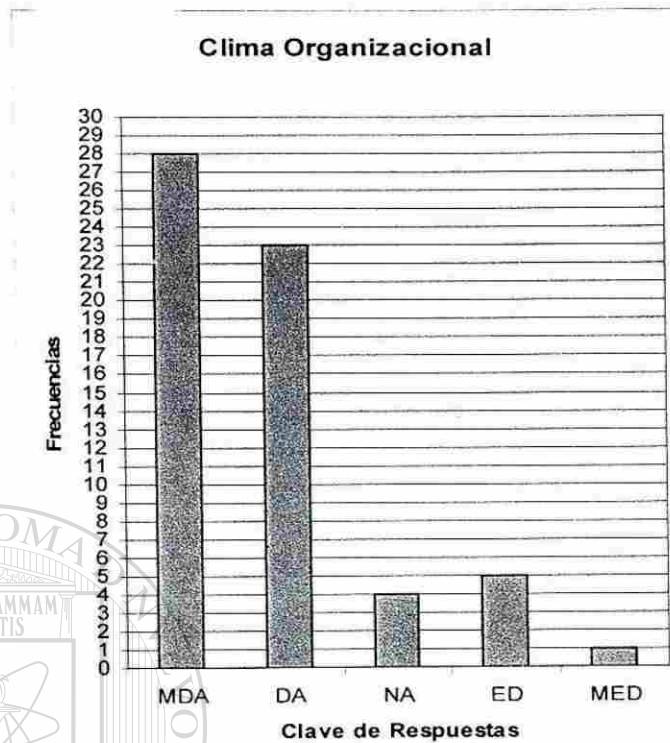
Esta gráfica muestra, que la mayoría de los encuestados considera que su organización aporta una buena imagen a la comunidad por: ayudar a la protección de la naturaleza apoyar a gente con capacidades especiales, apoyo a centros de la comunidad, etc.

Esta pregunta contiene un menor número de respuestas ya que en esta sección solo contenía dos preguntas: la primera de ellas de opción múltiple y la segunda era la elaboración de un listado que los encuestados tenían que realizar donde ellos exponían los factores que ellos creen que su empresa tiene y que les brinda una buena imagen en la comunidad.

En cuanto a la relación imagen corporativa- retención de personal, se observó en las respuestas que a los encuestados les gusta trabajar en empresas que se preocupan por su entorno, es decir empresas con compromiso social, ya que la mayoría de ellas participan en programas o proyectos de ayuda a la comunidad, creando una sensación de involucramiento por parte del personal.

*Valor Mayor: 7 Frecuencias.

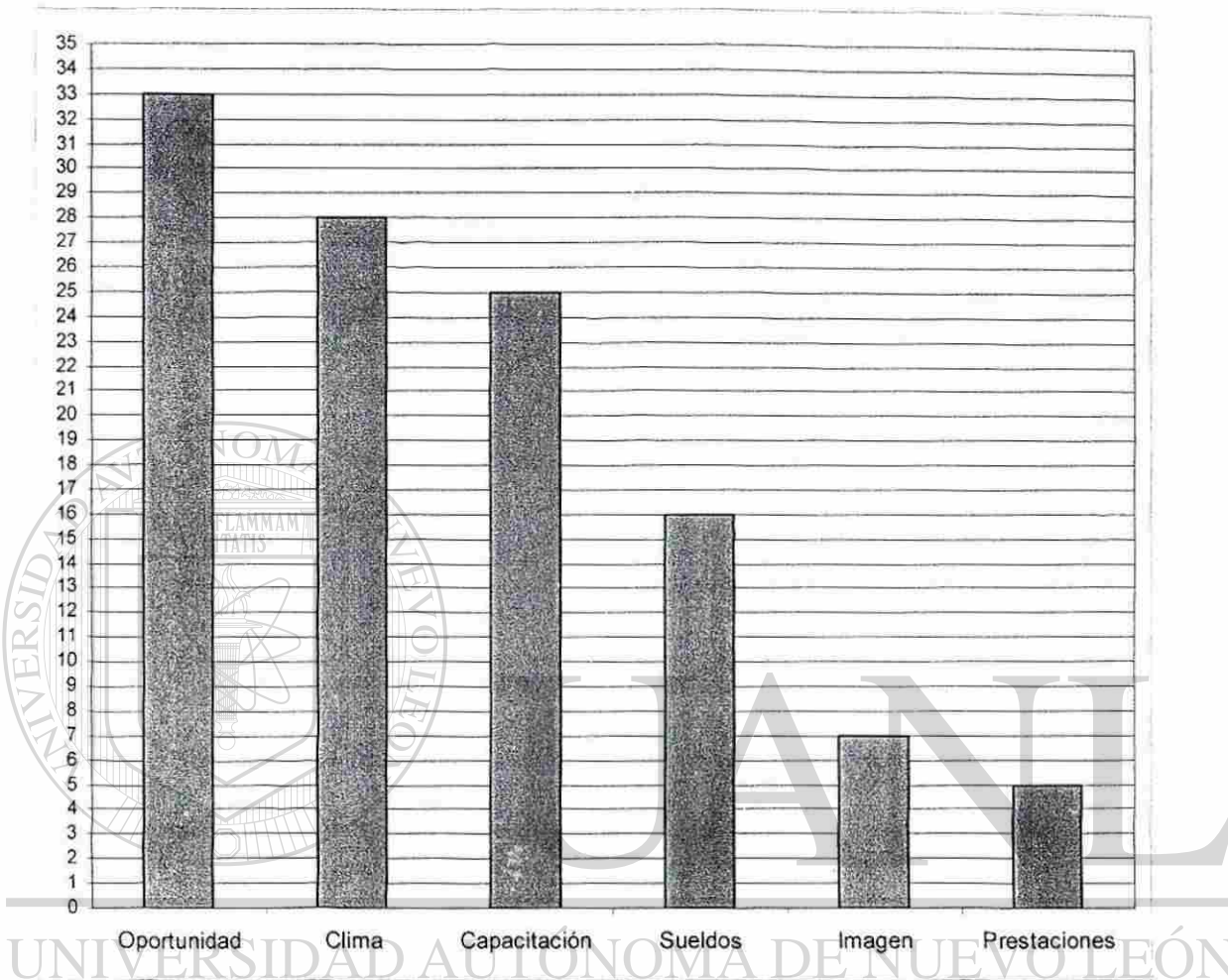
*Valor Menor: 1 Frecuencia.



Gráfica 6. Clima Organizacional.

Esta gráfica muestra que el clima laboral, es un factor importante en cuanto a la retención y atracción de personal. En la mayoría de las empresas encuestadas hacen diagnósticos de clima cada dos años, captando de los resultados de ellas, algunos marcos de referencia a seguir o cambiar, además toman las recomendaciones que el personal brinda mediante observaciones o sugerencias, todo esto para el mejoramiento de la organización.

Tendencias Finales.



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Gráfica 7. Tendencias Finales.

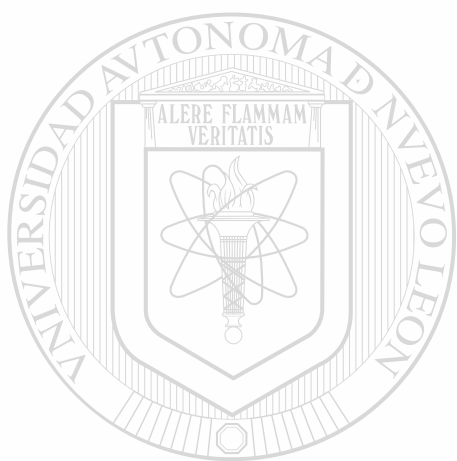
La última gráfica presenta los seis factores de atracción y retención de personal en orden de importancia según los resultados arrojados por los cuestionarios aplicados a los Planeadores de Recursos Humanos de las once organizaciones participantes en este estudio.

Como se muestra en el gráfico el factor de mayor relevancia fue aquel que habla acerca de las oportunidades de desarrollo profesional y de carrera que las organizaciones brindan a su personal, esto quiere decir que al personal de las organizaciones encuestadas le gusta aportar con proyectos de creación propia, así como ideas, lo que sin duda forma parte de los tres aspectos del talento individual (conocimiento, compromiso y acción).

En la última posición de los factores, se encontró aquel que habla acerca de las prestaciones y beneficios, ya que estas (las prestaciones), varían de organización a

organización y dependen también mucho del giro de la empresa, por ejemplo, en organizaciones de giro alimenticio, una de las prestaciones es ofrecerle en venta a su personal, el producto, pero con un precio mucho menor al acostumbrado.

Cabe mencionar que todas las organizaciones participantes otorgan a su personal las prestaciones previstas por la ley, pero algunas de ellas brindan al personal beneficios adicionales como: afiliación a parques recreativos, la existencia de clínicas de uso privado para personal de la compañía, paquetes de seguros, etc.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

4.- Conclusiones.

4.1.- Resultados de preguntas de investigación y cumplimiento del objetivo.

Al Principio de este estudio se plantearon unas preguntas de investigación, las cuales a lo largo de este proyecto se pretendían validar, la primera pregunta de investigación fue:

•¿Existen factores específicos por los cuales el personal permanece en las organizaciones grandes de manufactura del Estado de Nuevo León?

La respuesta a esta pregunta es afirmativa, ya que gracias a la entrevista previa que se tuvo con expertos en el área para la elaboración del cuestionario, el apoyo de un marco teórico adecuado al estudio y el instrumento en si, se logró determinar aquellos factores que hacen que la gente permanezca dentro de una organización y que así mismo, funcionan como agentes de atracción de personal.

También se cumplió con el objetivo de este proyecto, el cual, era identificar (de comprobarse su existencia) esos factores que ayudan a la atracción y retención del personal, siendo los más relevantes: oportunidad de desarrollo profesional y de carrera, clima laboral y prestaciones y beneficios (por su ubicación en el último lugar).

La segunda pregunta planteada en este caso fue:

•¿Cuáles son los factores menos relevantes por los que el personal permanece en las organizaciones grandes de manufactura?

En base a lo encontrado estadísticamente, la respuesta hacia esta pregunta también tuvo una respuesta positiva porque gracias a los resultados de las encuestas se pudo aclarar en orden de importancia los factores cuyo ítem menos relevante fue aquél que hablaba de las prestaciones y beneficios otorgados al personal.

4.2.- De los resultados de las encuestas y sus tendencias.

Según lo visto en las respuestas de los cuestionarios, la gente se queda en las empresas porque se le dan oportunidades de desarrollo profesional, o sea que se les brinda la facilidad de desarrollar proyectos por iniciativa propia, también al tener la estabilidad laboral necesaria para vivir. Cabe mencionar que para afirmar lo anterior se les pregunto a los Gerentes de RH acerca de los indicadores de rotación que tienen en las organización donde elaboran , siendo este indicador menor al 5% y esta rotación se debe por lo general a promociones internas de la compañía, es decir ascensos.

El personal de las empresas también toma como un factor de importancia para quedarse en las mismas, el clima laboral presente en la organización, tomando en cuenta las relaciones jefe- subordinado y el tipo de comunicación existente.

La tercer tendencia fue el factor capacitación, la gente de estas empresas se preocupa porque se le capacite, al utilizar los medios que la compañía les ofrezca para mejorar su desempeño y habilidades.

Resulta interesante observar que la cuarta tendencia fue el factor sueldos y salarios, no queriendo decir con esto que ese factor no importe por que ya lo dan por un hecho por pertenecer a esa tipo de empresa y valoran otro tipo de elementos para decidir su permanencia en la empresa.

Otro hallazgo, fue que al personal no le interesa tanto trabajar en una empresa con prestigio en la comunidad ya que este ítem se encontró en la penúltima posición. Sin embargo, los encuestados nos explicaron como participan cada una de sus empresas en proyectos en beneficio de la comunidad que podrían influir en la imagen corporativa.

Por ultimo, la sexta tendencia corresponde al factor, prestaciones y beneficios, aquí los encuestados mencionan que en sus empresas se ofrece más de lo previsto por la Ley Federal de Trabajo (aguinaldo, seguro médico, prima vacacional), sin embargo, los beneficios variaban de organización a organización, ya que algunas empresas apoyan a algunos elementos de su personal al darles becas de estudio para maestrías, doctorados o licenciaturas, clínica, parque recreativo, etc.

Ligando un poco los resultados de los cuestionarios con las teorías motivacionales, se observa que existe un balance adecuado entre los factores motivacionales (las oportunidades de desarrollo, la capacitación, etc.), es decir aquellos que están bajo el control del individuo, relacionado con lo que hace y desempeña y los factores higiénicos (salario, prestaciones, clima laboral, etc.) los cuales están fuera del control de las personas y están ligados al ambiente que rodea a los individuos.

También se observó en el desarrollo del proyecto, la necesidad que existe de quitar conocimientos obsoletos y estar a la vanguardia en conocimientos y tecnología lo que contribuye a despertar en el personal ese interés en la preparación y formar parte de esta era del conocimiento.

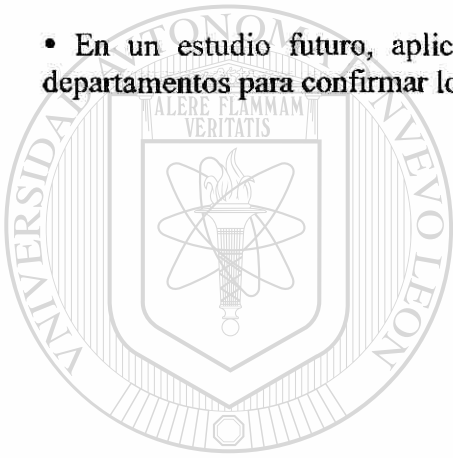
Existe, además, en las personas que están en los puestos ejecutivos de mayor jerarquía en las organizaciones de hoy en día, un interés en preocuparse más por la parte humana de la organización al prestar atención a temas como motivación, clima laboral, seguridad, sin dejar a un lado la parte administrativa.

Adicionalmente, es de suma importancia para las organizaciones de hoy en día la creación de un ambiente adecuado y flexible, donde el personal con talento cuente con la confianza de poner en práctica iniciativas, ideas y proyectos, teniendo para ambos un beneficio (personal y organizacional).

Por ultimo, cabe mencionar que variables como oportunidades de desarrollo profesional, capacitación e imagen corporativa mejoran la moral del personal, el compromiso por aumentar las destrezas y la satisfacción en el trabajo.

Recomendaciones.

- Ampliar el estudio a organizaciones de giro similar, para confirmar los resultados obtenidos.
- En las mismas organizaciones donde se realizó el estudio, sería interesante identificar el factor financiero en cuanto al costo- beneficio o retorno de inversión por la retención del capital humano.
- En estudios futuros se podría hacer la medición de un solo factor a la vez para medir únicamente su impacto al funcionar de manera independiente.
- Estudiar cuales son los factores más atrayentes o de retención de personal en cuanto a género (masculino – femenino).
- En un estudio futuro, aplicar este estudio a otros tipos de gerentes y jefes de departamentos para confirmar los resultados obtenidos con los gerentes de RH.

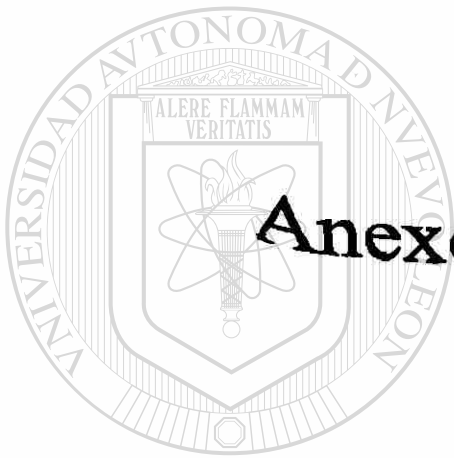


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





Anexo (a).- Cuestionario.

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Instrucciones: Conteste por favor, los siguientes reactivos en su casilla correspondiente.

I.-Oportunidades de desarrollo profesional y de carrera.					
Reactivo	Muy de acuerdo	De acuerdo	No aplica	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1.- Al personal de esta organización, se le da la oportunidad de ser transferido o promovido dependiendo de su desempeño.					
2.- Al personal de esta organización, se le da la oportunidad de ser transferido o promovido dependiendo de su preparación					
3.- Al personal de esta organización, se le da la oportunidad de ser transferido o promovido dependiendo de su necesidad de desarrollo profesional					
<p>4.- En esta organización, se permite al personal desarrollar proyectos por iniciativa propia y se le asignan los recursos necesarios.</p> <p>En esta pregunta se le pide por favor explicar la razón de su respuesta en las líneas siguientes:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>					
<p>5.- Las personas que laboran en esta empresa saben que con un buen desempeño e iniciativa pueden lograr dentro de esta organización, una estabilidad laboral.</p> <p>En esta pregunta se le pide por favor explicar la razón de su respuesta en las líneas siguientes:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>					

* Oportunidades de desarrollo profesional y de carrera, se refiere al grado en que una empresa permite la estabilidad laboral dentro de ella, así como la oportunidad que se les brinda a los empleados a desarrollar proyectos por iniciativa y creación propia.

II.- Capacitación					
Reactivos	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No aplica
1.- Se evalúan los esfuerzos de capacitación en los aspectos de retención, aplicación del conocimiento, y retorno de la inversión. Es decir que los conocimientos y habilidades aprendidas sean permanentes.					
2.- Existen planes y programas de capacitación que se aplican en el personal de acuerdo a sus requerimientos específicos.					
3.- El personal de esta organización se preocupa por prepararse porque sabe los beneficios que el entrenamiento les aporta en su ruta de carrera					
<p>4.- Existen en la organización, sistemas vanguardistas de entrenamiento como capacitación virtual, acceso a bibliotecas digitales, etc. En esta pregunta se le pide por favor explicar la razón de su respuesta en las líneas siguientes:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>					
<p>5.- Existe un balance adecuado entre la capacitación técnica y la orientada a procesos humanos y administrativos. Después de haber contestado esta pregunta, se le pide por favor explicar la razón de su respuesta en las líneas siguientes:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>					

* El término capacitación se refiere a una actividad planeada basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades, y actitudes del colaborador.

III.- Prestaciones y beneficios.	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No aplica
<p>1.-Esta empresa aporta a sus empleados prestaciones superiores a las que otorga la ley. Después de haber contestado esta pregunta, redactar en las líneas siguientes las prestaciones y beneficios que usted cree que contribuyen a la atracción y retención del talento en su organización.</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>					
IV.-Sueldos y Salarios					
1.- En esta empresa existe equidad y justicia en la administración de sueldos y salarios					
2.- Los aumentos de sueldo se relacionan en gran medida con el cumplimiento de indicadores de desempeño.					
<p>3.- Se aplica un sistema de compensación variable que estimula la motivación por el logro del personal. Después de haber contestado esta pregunta, se le pide por favor explicar la razón de su respuesta en las líneas siguientes:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>					
V.-Imagen Corporativa.					
1.- A los trabajadores de esta empresa les gusta trabajar en ella porque les da una buena imagen en la comunidad.					
<p>2.- En las líneas siguientes, mencione al menos dos factores propios de su empresa que aporten buena imagen en la comunidad:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>					

VI.-Clima Organizacional.	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No aplica
1.- Se cuida que exista un buen ambiente laboral que contribuye en la retención y atracción del talento para esta empresa.					
2.- La comunicación interna, abierta y eficaz es un factor que distingue a esta organización					
3.- La interacción entre jefe y colaborador están basadas en una relación de ayuda mutua, responsabilidad y respeto.					
<p>4.- El personal de esta empresa permanece en la misma, en gran parte a que existe dentro de ella un buen clima laboral.</p> <p>Después de haber contestado esta pregunta, se le pide por favor explicar la razón de su respuesta en las líneas siguientes:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					
5.- Regularmente se aplican encuestas de clima laboral.					
<p>6.- Las acciones a seguir s toman en base a los resultados de las encuestas de clima organizacional.</p> <p>Después de haber contestado esta pregunta, se le pide por favor explicar la razón de su respuesta en las líneas siguientes:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					

- Clima organizacional se refiere al grado en el que el entorno o ambiente es favorable o desfavorable para los integrantes de la organización.
- Los datos brindados para este estudio son estrictamente confidenciales.



Anexo (b): Desglose de Resultados de cada reactivo.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



A) Gráficas de las preguntas correspondientes a Oportunidad de desarrollo profesional.

Claves de Respuestas.

MDA: Muy de Acuerdo.

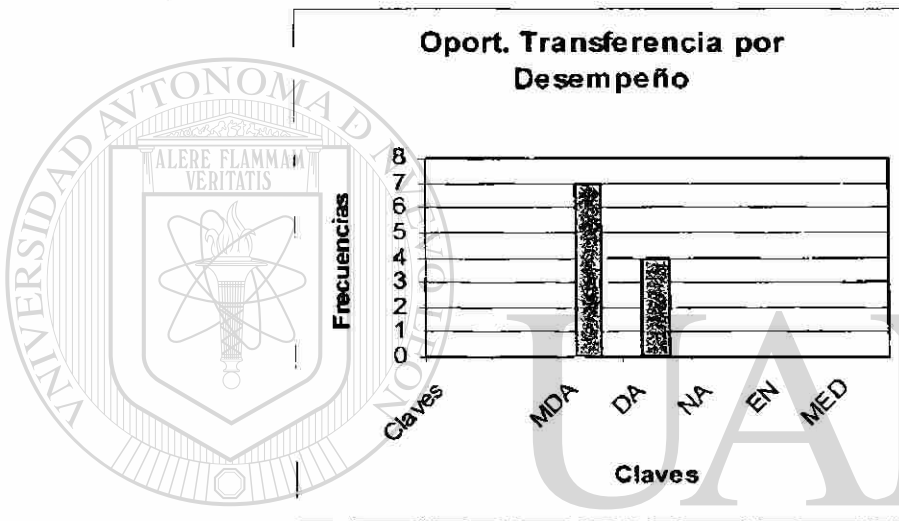
DA: De Acuerdo.

NA: No Aplica.

ED: En Desacuerdo.

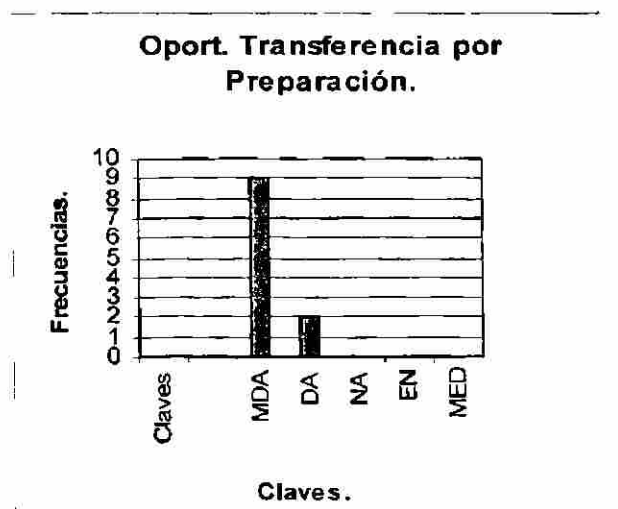
MED: Muy en Desacuerdo

1.- Al personal de esta organización, se le da la oportunidad de ser transferido o promovido dependiendo de su desempeño.



Gráfica A.1.

2.- Al personal de esta organización, se le da la oportunidad de ser transferido o promovido dependiendo de su preparación.



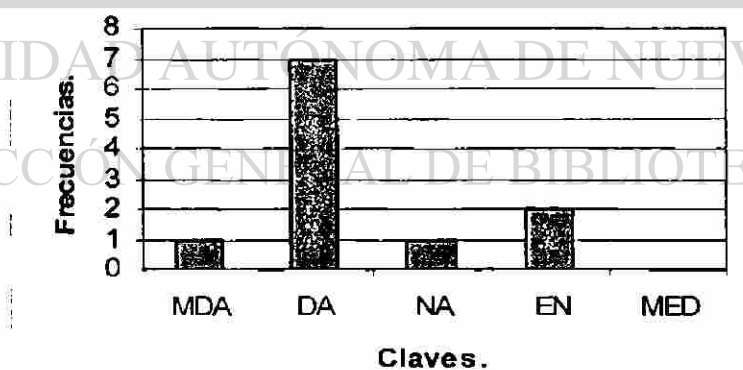
Gráfica A.2

3.- Al personal de esta organización, se le da la oportunidad de ser transferido o promovido dependiendo de su necesidad de desarrollo profesional.



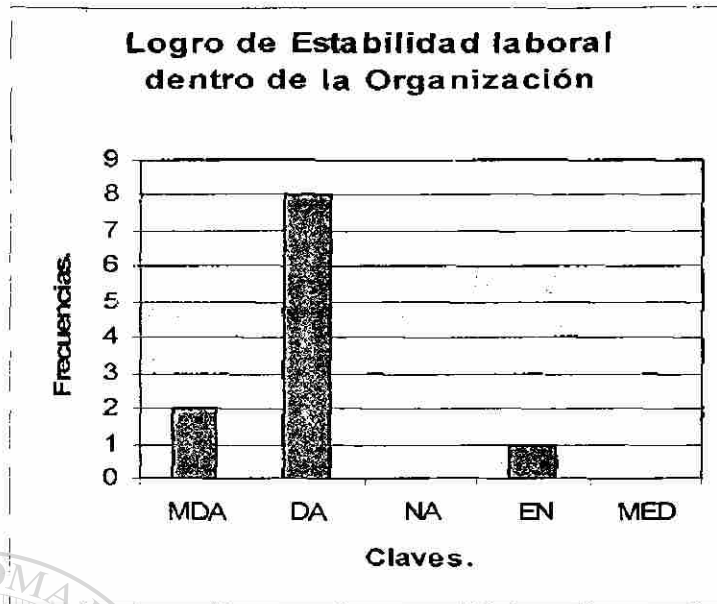
Gráfica A.3

Realización de Proyectos por Iniciativa Propia y Asignación de Recursos.



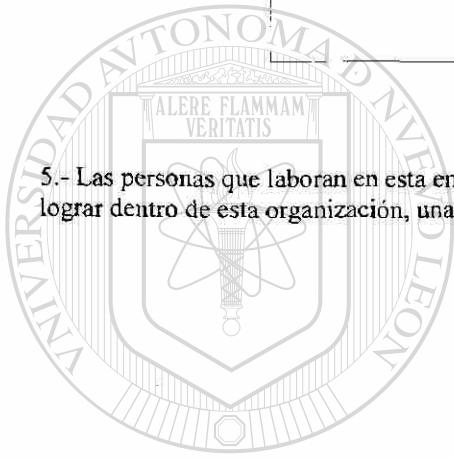
Gráfica A.4

4.- En esta organización, se permite al personal desarrollar proyectos por iniciativa propia y se le asignan los recursos necesarios.



Gráfica A.5

5.- Las personas que laboran en esta empresa saben que con un buen desempeño e iniciativa pueden lograr dentro de esta organización, una estabilidad laboral.



UANL

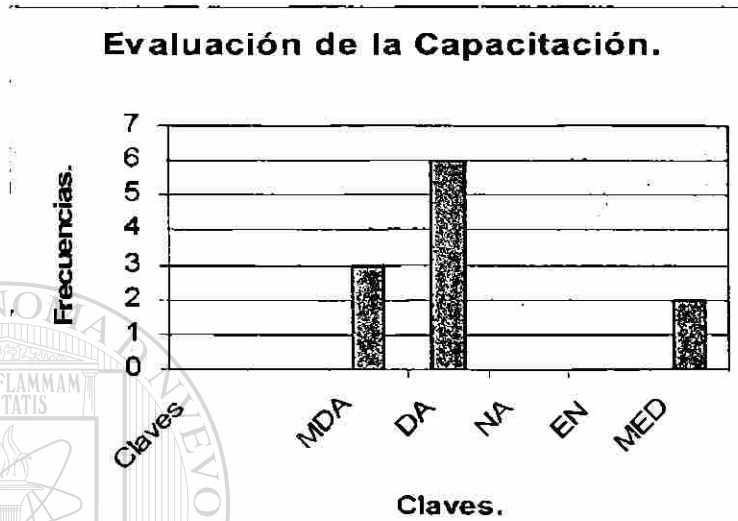
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

B) Capacitación.

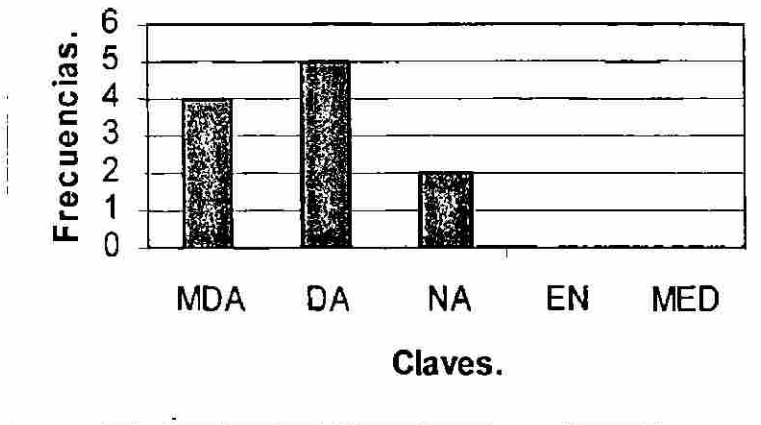
1.- Se evalúan los esfuerzos de capacitación en los aspectos de retención, aplicación del conocimiento, y retorno de la inversión. Es decir que los conocimientos y habilidades aprendidas sean permanentes.



Gráfica B.1

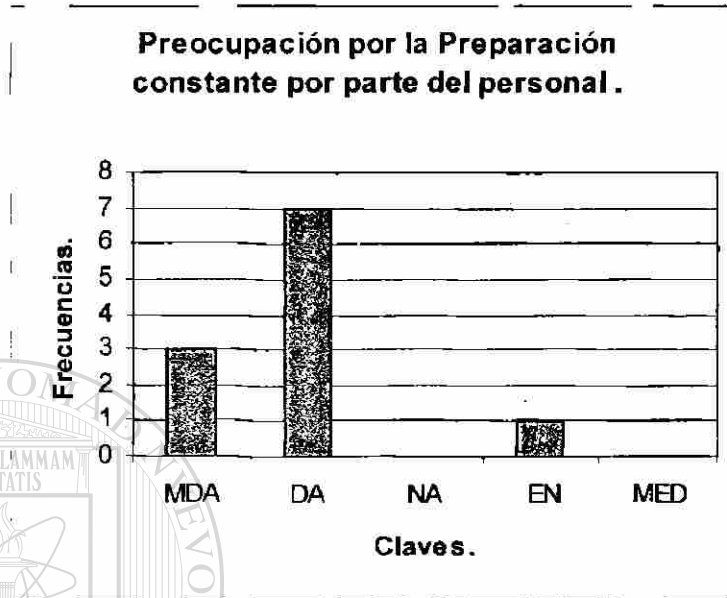
2.- Existen planes y programas de capacitación que se aplican en el personal de acuerdo a sus requerimientos específicos.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN Programas de Capacitación Específicos.® DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Gráfica B.2

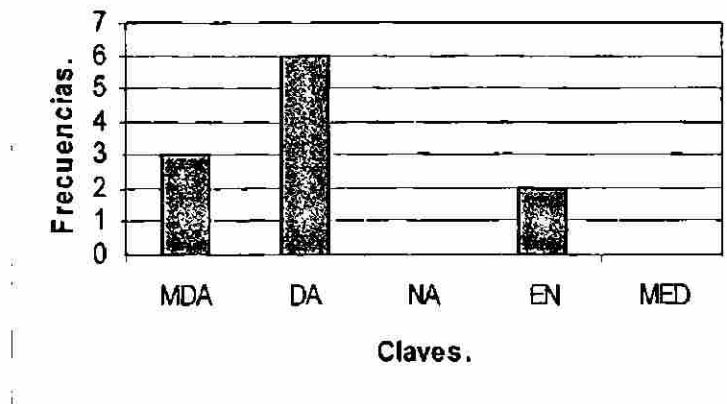
3.- El personal de esta organización se preocupa por prepararse porque sabe los beneficios que el entrenamiento les aporta en su ruta de carrera



Gráfica B.3

4.- Existen en la organización, sistemas vanguardistas de entrenamiento como capacitación virtual, acceso a bibliotecas digitales, etc.

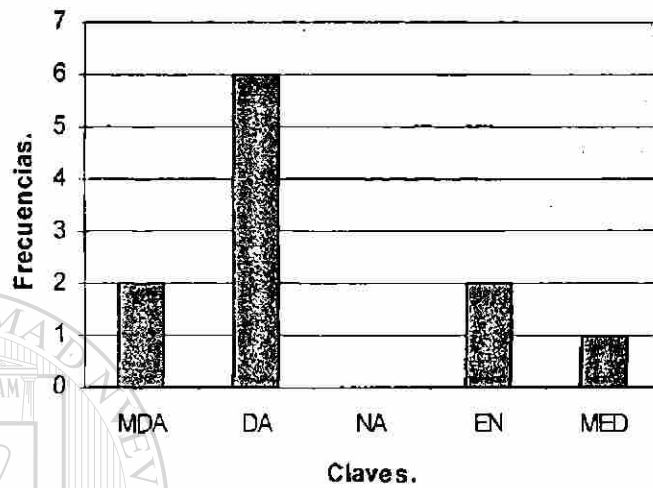
Existencia de sistemas vanguardistas de capacitación en la Org.



Gráfica B.4

5.- Existe un balance adecuado entre la capacitación técnica y la orientada a procesos humanos y administrativos.

Existencia de un balance entre la capacitación técnica y la orientada a procesos.

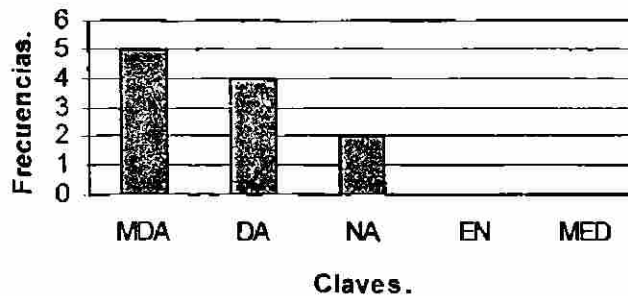


Gráfica B.5

C.- Prestaciones y Beneficios.

1.-Esta empresa aporta a sus empleados prestaciones superiores a las que otorga la ley.

Se otorgan prestaciones superiores a las de la ley.

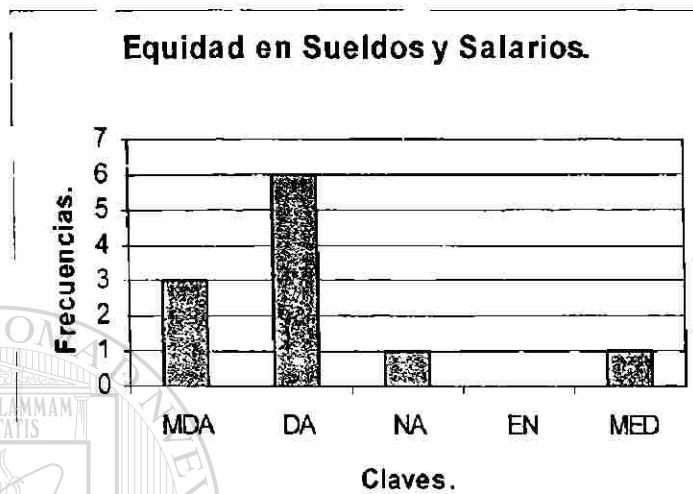


Gráfica C.1

* Nota: En este reactivo se les preguntaba a los encuestados que elaboraran una lista con las prestaciones y beneficios que se les otorgan. Ver listado en el anexo C.

D.- Sueldos y Salarios.

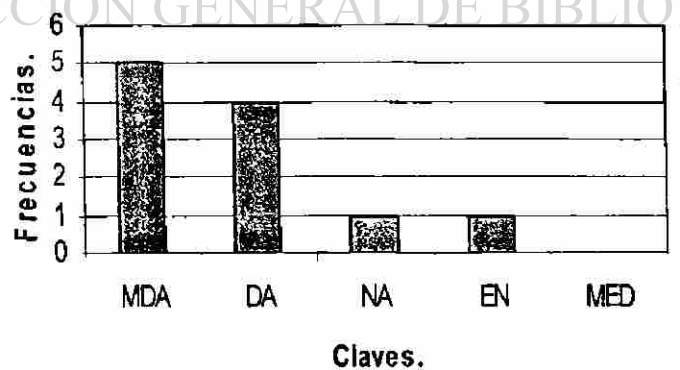
1.- En esta empresa existe equidad y justicia en la administración de sueldos y salarios.



Gráfica D.1

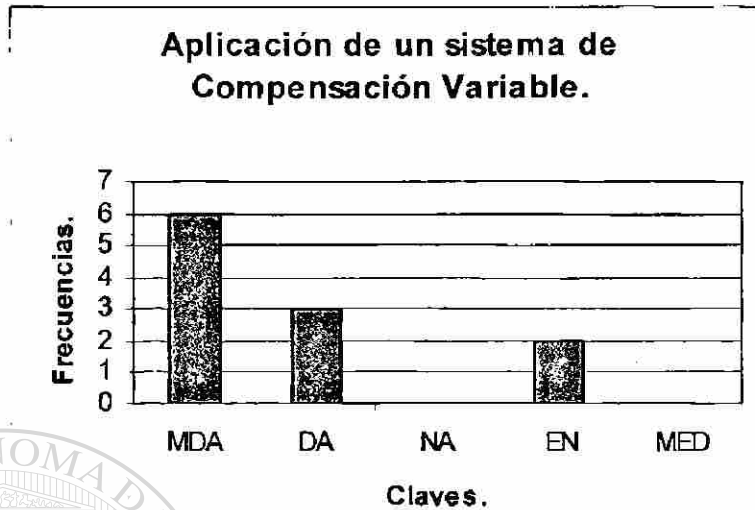
2.- Los aumentos de sueldo se relacionan en gran medida con el cumplimiento de indicadores de desempeño.

Aumento de Sueldo de acuerdo a Indicadores de Desempeño.



Gráfica D.2

3.- Se aplica un sistema de compensación variable que estimula la motivación por el logro del personal.

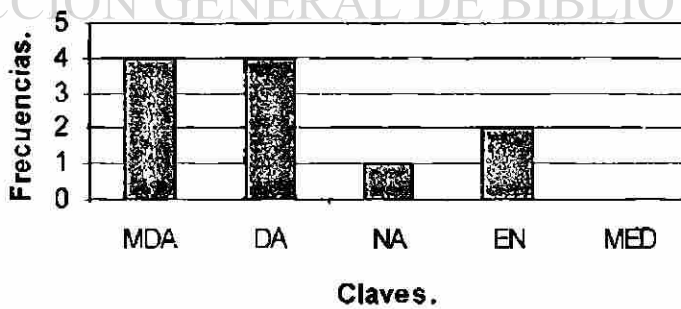


Gráfica D.3

E.- Imagen Corporativa.

1.- A los trabajadores de esta empresa les gusta trabajar en ella porque les da una buena imagen en la comunidad.

**Gusto de los trabajadores por la
imagen corporativa de la Org.**



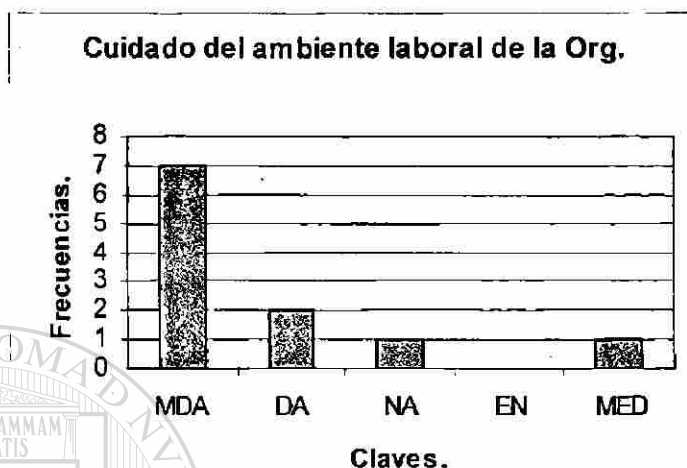
Gráfica E.1

* Nota: en este reactivo se les pedía a los encuestados que mencionaran aquellos aspectos que ellos consideraban que cuenta la compañía y que le otorgaba prestigio en la comunidad, siendo los más importantes el apoyo a centros comunitarios de la localidad, programas en pro del medio ambiente, incorporación a la organización de personas con capacidades diferentes, etc.

154696

F.- Clima Laboral.

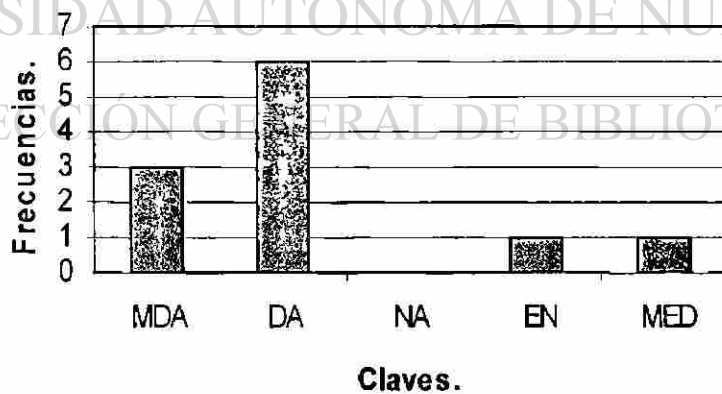
1.- Se cuida que exista un buen ambiente laboral que contribuye en la retención y atracción del talento para esta empresa.



Gráfica F.1

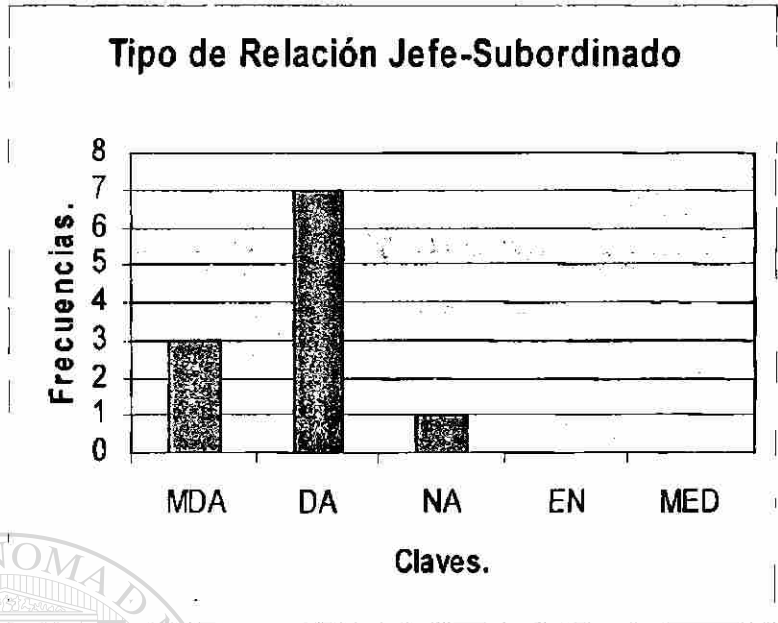
2.- La comunicación interna, abierta y eficaz es un factor que distingue a esta organización.

Tipo de Comunicación.



Gráfica F.2

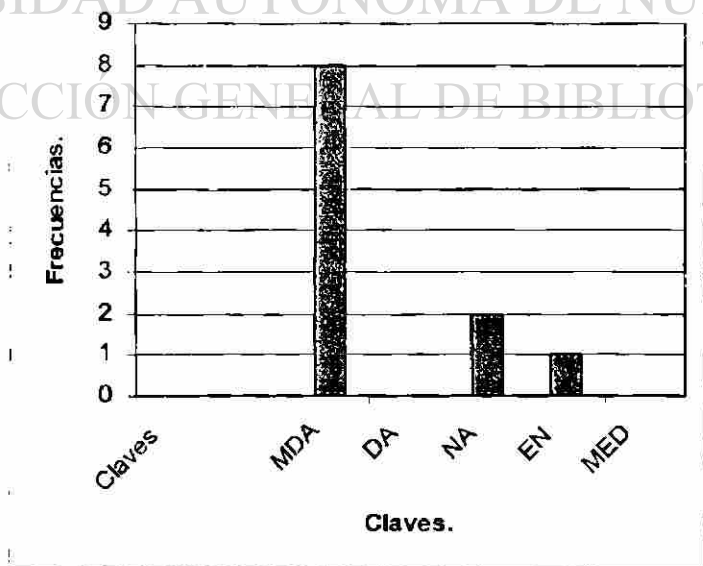
3.- La interacción entre jefe y colaborador están basadas en una relación de ayuda mutua, responsabilidad y respeto.



Gráfica F.3

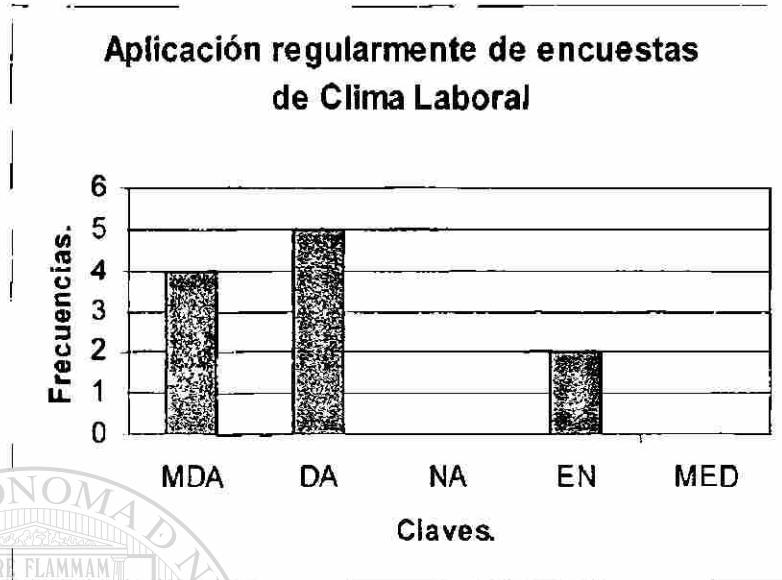
4.- El personal de esta empresa permanece en la misma, en gran parte a que existe dentro de ella un buen clima laboral.

**Permanencia de los empleados
gracias al Clima Laboral**



Gráfica F.4

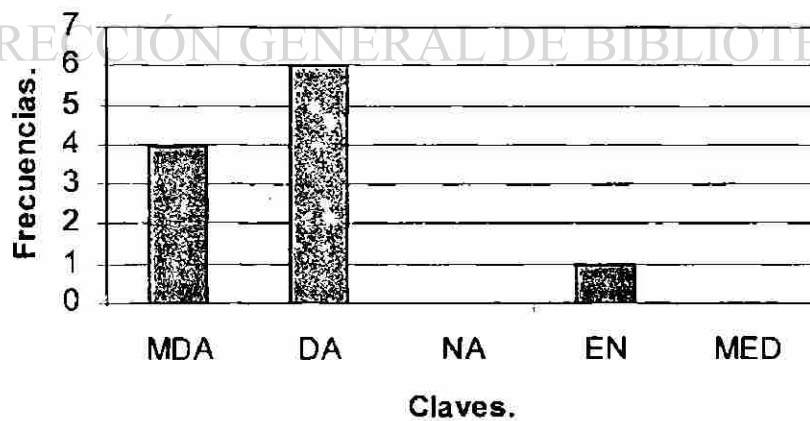
5.- Regularmente se aplican encuestas de clima laboral.



Gráfica F.5

6.- Las acciones a seguir se toman en base a los resultados de las encuestas de clima organizacional.

Acciones a seguir sugen de las encuestas de Clima Laboral.



Gráfica F.6



Anexo C) Listado de prestaciones y beneficios.

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

Prestaciones y Beneficios.**Prestaciones de Ley.**

- Prima Vacacional.
- Seguro Médico (IMSS).
- Aguinaldo.
- Fondo de Ahorro (trabajadores de planta).

Beneficios y prestaciones adicionales.

- Parques Recreativos.
- Descuentos en Mercancías fabricadas por la organización.
- Paquetes de seguros (automóvil , de gastos médicos mayores, etc.)
- Vales de despensa.
- Becas de Estudio.
- Compensación Variable (Ejecutivos).
- Ayuda Económica en la adquisición de Inmuebles (crédito).
- Bonos de productividad.
- Premios por asistencia.



U
A
N
L

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



6. Bibliografía.

- Hernández R., Fernández C., Baptista P., (1998) *Metodología de la investigación*. 2ª. ED., México. Mc Graw Hill.
- Engler, B. (2001) *Introducción a las Teorías de la Personalidad*. 4ª. ED. México. Mc Graw Hill.
- Barón R. (1997) *Fundamentos de Psicología*. 3ª. ED. México. Pearson Educación.
- Davis K., Newstrom J. (2000) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 10ª. ED, México. Mc Graw Hill.
- Jericó P. (2000) *Gestión del Talento*. España. Prentice Hall.
- Pricewaterhousecoopers. (2003) *Master en Gestión de Personas*. 1ª. ED. España. Prentice Hall.
- Gibson L., Ivancevich J., Donnelly J. (2001) *Las Organizaciones*. 10a. Ed. Chile. Mc Graw Hill.
- Brooking A. (1997) *Capital Intelectual*. 2a. ED. España. Paidós Empresa 53.
- Werther W., Davis K. (2000) *Administración de Personal y de Recursos Humanos*. 5ª. ED. México. Mc Graw Hill.
- Lawler III E. (1993) *La Ventaja Competitiva*. 1ª. ED. España, Granica.
- Koontz H., Weihrich H. (1998) *Administración*. 11a. ED. México. Mc Graw Hill.
- *El Pequeño Larousse Ilustrado* (2005), 11a. Ed. México. Ediciones Larrouse.
- Shein Edgar. (2000) *Dinámica de Carrera Empresarial*. México. Mc Graw Hill.

