

RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: EVIDENCIAS DE MÉXICO

Rosalva D. Vásquez Mireles, Universidad Autónoma de Coahuila
Yolanda Mejía de León, Universidad Autónoma de Coahuila
Baltazar Rodríguez Villanueva, Universidad Autónoma de Coahuila
Magda Tomasa Ponce Dávila, Universidad Autónoma de Coahuila

RESUMEN

En la actualidad localizar al talento humano se ha convertido en una “cacería furtiva” de individuos con experiencia, pericia y sentido común, para cubrir puestos clave en las organizaciones: Tras identificarlos, les ofrecen altos sueldos. Y mejores prestaciones. Este fenómeno, antes, anti-ético, ahora se acepta por las organizaciones. Pero cuando les sucede, se sienten traicionadas. Y experimentan dos sensaciones; Emocionalmente: el directivo que no es capaz de conseguir la lealtad de un empleado, suele considerarlo como una afrenta personal y/o racional; El costo, el talento es difícil detectarlo y localizar y muy caro de reemplazar. Esta investigación presenta las estrategias para tratar de incidir o prevenirlo, muchas empresas han acudido a programas tradicionales de retención del personal (diseño de curvas de carrera a largo plazo, fuertes inversiones en formación y desarrollo, más retribución). Pero la competencia es muy intensa como para que estos esfuerzos tengan éxito. Contar con las estrategias que te permitan reducir la rotación de personal y retener al capital humano mas valioso es fundamental para la salud de cualquier organización por lo que esta investigación será de gran utilidad no solo para las pequeñas y medianas sino a nivel general.

PALABAS CLAVES: Retención, Rotación, Talento, PYMES

HUMAN TALENT RETENTION IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES: EVIDENCE FROM MEXICO

ABSTRACT

Locating talent has become a poaching approach for individuals with experience, expertise and common sense to cover key positions in organizations. After identifying them, poaching firms offer them higher salaries and better benefits. This phenomenon before, unethical, is now accepted by organizations. But when it happens, organizations feel betrayed. The organization experiences two sensations. Emotionally, the manager is not able to obtain the loyalty of an employee. The cost, talent is difficult to detect and locate and is expensive to replace. This research presents strategies to influence or prevent poaching. Many companies have turned to traditional staff retention programs (design curves career long term, significant investments in training and development, pay more). But competition is intense. Having strategies that allow you to reduce staff turnover and retain more valuable human capital is critical to the health of any organization. As a result, this research will be useful not only for small and medium businesses but overall for all businesses.

JEL: J24, M51

KEYWORDS: Retention, Rotation, Talent, SMEs

INTRODUCCION

Recién iniciado el siglo XXI, en un entorno que cambia muy deprisa, la lucha por el talento es el factor clave en cualquier economía. Y es que los conocimientos de las personas que requiere el mercado del trabajo y que la empresa necesita, los poseen pocas personas, sin olvidar que en las empresas más vanguardistas, es donde se requiere un talento más sofisticado, por lo tanto la oferta está cada vez más lejos de satisfacer la demanda.

Atraer y retener profesionales constituye actualmente el principal desafío empresarial. Para ello se requiere un cultura diferente, que contemple aspectos sustentados en el desarrollo humano, tales como, calidad de vida en el trabajo que se basa en el principio de que los trabajadores constituyen capital humano que debe ser desarrollado y no solo utilizado, para alcanzar las metas de la organización.

Un ambiente de trabajo humanizado produce calidad de vida en el trabajo, el que debe estar centrado en un clima organizacional en donde las personas se sientan integradas y parte de la organización, deben sentirse cómodas, los factores que la determinan son los físicos y psicológicos, como lo es un lugar de trabajo confortable, donde puedan encontrar todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente su labor, el lugar debe ser iluminado, limpio y ubicado de acuerdo a su fin específico; otro aspecto es el psicológico, en donde se mencionan las relaciones entre el empleado y sus compañeros de trabajo, también la forma como el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve, todos estos factores y otros que afectan el desarrollo del individuo dentro de la organización conforman el clima organizacional la forma de externarlos y proyectarlos a los integrantes de una organizacional da como resultado una ambiente favorable o bien desfavorable.

Al existir un ambiente agradable y confortable para las personas, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, tratan además de innovar y ser creativos para hacer que su labor se convierta en algo interesante y que puedan desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la organización. Si el individuo se siente motivado para realizar sus tareas, ya sea por estar a gusto en su grupo de trabajo, o estar bien remunerado (lo cual no es factor vital para estar realizado laboralmente), puede tener resultados sorprendentes en el desarrollo de nuevas ideas, en la solución creativa de problemas que se presentan dentro de la organización y en la realización personal.

Todo lo antes expuesto significa un reto profesional para el directivo que debe presentar alternativas responsables para retener y dirigir al capital humano, con un estilo orientado a la persona otorgando reconocimiento a sus aportes, progresión y crecimiento profesional presentando oportunidades diversas de aprendizaje entre otros.

Retener al personal, considera diseñar las políticas y puestos conforme a la nueva sociedad del conocimiento y las tecnologías de la información que se encuentran en constante cambio, el puesto deberá representar un reto que le permita crear conocimiento, innovar en la forma de trabajar aplicar reingeniería con el fin de integrar las necesidades humanas en los procesos y experiencias.

El diseño de los puestos debe considerar la administración participativa, la delegación de autoridad y el liderazgo entre los integrantes del grupo de trabajo. En la sociedad del saber, el gran desafío es aprender a aprender. Y desaprender, en si romper paradigmas y presentar diferentes formas de resolver problemas al hacer la tarea. El cambio es una constante con una velocidad cada vez más rápida, aunque el cambio es una oportunidad de detectar si nuestros procesos y medios están a la par de las necesidades individuales y de la organización, hay una tendencia a la resistencia de modificar nuestra forma de actuar. Lo haremos en la medida que encontremos un beneficio inmediato y definido, es parte de la naturaleza del ser humano

mantener el estado de confort aunque este no sea el óptimo o conveniente para las personas con las que nos relacionamos en las organizaciones.

La competitividad requerida de las empresas se debe, en gran medida, a la calidad de sus recursos humanos, de forma que las competencias de los empleados y su continuo desarrollo, en el que la formación ocupa el puesto primordial, se convierte en un factor permanente de ventajas competitivas. Es por eso que debemos ver a las empresas como un conjunto de seres humano y a los empleados como una inversión, para esto es necesario cambiar la forma de medir el talento de las personas, se requiere reinventar los entornos inmediatos y lo necesitamos con urgencia. Los nuevos hábitos de vida, frecuentemente cambiantes y adaptables, cada vez tienen menos relación con los modelos de organización actuales.

El problema, es que los cambios son discontinuos y no responden a patrones y que además los pequeños cambios esos que las organizaciones no facilitan son los que significan enormes diferencias en la vida de las personas. Es necesario desarrollar métodos y fórmulas de éxito y realizar movimientos de valor de igual manera para el personal, con la visión de desarrollar procesos de cambio en las organizaciones y generar una conciencia de lealtad al personal que los esté desarrollando para garantizar una estancia prolongada dentro de la organización para que el personal pueda desarrollar de una manera activa los conocimientos capacidades y competencias adquiridas que esté adquiriendo por su experiencia y a través de la capacitación y desarrollo en la organización.

Retener el talento, “es lograr comprometer a los empleados en proyectos que ellos mismos han formulado, y dirijan”. Esto permitirá mantenerlos en la empresa y convertirlos en emprendedores corporativos. “Hacer sentir a los empleados parte de organización significa crear compromiso en ellos”. La investigación está estructurada en cuatro apartados la introducción descrita anteriormente, La revisión de la literatura; La metodología seguida y los resultados y conclusiones obtenidos.

REVISION DE LA LITERATURA

El Talento, Factor Clave de la Economía Empresarial

Entendiendo por talento las potencialidades que poseen los jóvenes al momento de incursionar en el mercado laboral, a desempeñar habilidades, exteriorizando y aplicando conocimientos bajo una gama de valores y emociones al momento de realizar la tarea, encontramos que muchos de ellos experimentan diferentes grados de insatisfacción en el empleo actual ya sea por el clima organizacional y el ambiente que les deja un gran vacío. Lo que se traduce en altos índices de rotación de personal. En la actualidad las estadísticas del Instituto Mexicano del Seguro Social, (IMSS) y del Instituto de Seguridad y Servicio Social de los trabajadores del Estado (ISSSTE). Informan que la antigüedad registrada entre los jóvenes de 24 a 30 en un empleo oscila de 6 a 8 meses.

Por lo tanto el Talento humano hay que entenderlo como la capacidad para obtener resultados notables con el ejercicio de la inteligencia” (Moliner, 2004: p. 1172). Por lo tanto el talento humano ya sea innato o adquirido siempre estará en mejora continua con el apoyo de la enseñanza de la academia a través de sus técnicas didácticas y pedagógicas desarrollando en los jóvenes la inquietud de aprender a aprender para generar valor a sí mismos y a la organización.

Para la empresa atraer y retener profesionales constituye actualmente el principal desafío. Pero este no es un tema reciente. Lo relevante es que va en constante ascenso. Las organizaciones deben crear ventajas competitivas permanentes y una de las ventajas que puede crear y ser difícilmente "copiable" por los competidores, es contar con un talento humano con diferenciación para lograr la satisfacción del cliente en un entorno cambiante y continuo. (Porter, 1993) – “Establece que la educación podría vincularse con la

competitividad de la empresa y sus fases de desarrollo, a través de tres aspectos: La educación como un factor no separado de la producción.

La educación como el criterio de aprender – haciendo. Y La educación como relación mutua entre tecnología, capital humano y condiciones económicas. Su crecimiento y actualización constante permitirá generar valor como lo presume (Drucker, 2004). “La empresa moderna es una organización humana y social”, La organización logra que todos sus integrantes generen valor y tienen éxito en la medida que sus colaboradores sean productivos transformándola en una organización competitiva capaz de lograr sus objetivos y resultados deseados que beneficien a la sociedad a través del ejercicio de las competencias aplicadas para resolver problemas y tomar decisiones. Tomando como competencia la laboral encontramos una gran variación en la definición del término por lo que contemplamos laboral la emitida por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1997) es la capacidad real demostrada de realizar una tarea. La competencia considera un conjunto integrado de capacidades, Habilidades, Destrezas y Actitudes. Que deben estar siempre vinculadas con el trabajo concreto y el desempeño en un puesto determinado. Las competencias que practican las empresas constituyen el valor agregado la razón de ser, y su diferenciación hace que los clientes tengan preferencias por productos, proveedores, marcas y servicios etc. Tales competencias se fundamentan en conocimientos y comportamientos que facilitan su materialización, las competencias generan valor por medio del conocimiento generado, de habilidades adoptadas, actitudes y prácticas de los empleados.

Capital Intelectual, Capital Humano y Social. ¿Qué Relación Existe en Ellos?

Talento humano, encuentra calificativos como “capital intangible, capital intelectual” todos para referir a la creación de valor en las empresas lo que es planteado por estudiosos de las ciencias económicas tales como: Galbraith en 1969 (citado por Salazar, De Castro, y López, 2006) quien lo define “...como un proceso de creación de valor y un activo al mismo tiempo; ,Rodríguez y Salmador, en 1999 (Citado por Barreiro y otros, 2003:61) lo puntualizan “conjunto de activos de una sociedad a pesar de no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la empresa en el futuro”; lo antes expuesto presume el apoyo de estas ciencias en busca de que el talento humano como intangible sea tangible al punto de poder reflejarlo en la contabilidad de una empresa, esto sin duda alguna impactaría para la valuación del capital humano y daría peso a la frase tan sonada de que el personal es el capital más valioso de la organización.

El capital intelectual implica contar con conocimientos estructurados que sirven para un fin bien determinado y es conocimiento valioso pues la empresa a través de él, es capaz de generar valor elevando sus utilidades lo anterior coincidente con Salazar, De Castro y López (2006:4). El capital intangible es la combinación de otros activos y bienes que construyen al capital intelectual (propiedad intelectual, valor intelectual aprendizaje y creatividad), capital humano (salud salario vivienda, experiencia, calidad laboral del trabajo y seguridad) y capital social”, (negociación, productividad, emprendimiento y valores éticos) por tal motivo relacionamos al Talento Humano con el Capital Intangible, que según Bernárdez (2008:194) “La acumulación de capital intangible, humano y social es a la vez una característica y una causa del desarrollo económico”. Para la sociedad y para la economía de una organización está directamente relacionado con la capacidad que tienen sus miembros para identificar oportunidades, problemas y necesidades, en hallar soluciones viables desde todos los puntos de vista convencionales (técnico, comercial, económico, financiero, humano, administrativo, sensorial, social, etc.), y en llevar a cabo con eficiencia las soluciones a los proyectos más eficaces. Todo este proceso está basado en cualidades humanas como la creatividad (Varela,R,1991)

Aprovechar el potencial de los trabajadores, la experiencia y el don de hacer que las cosas cambien positivamente; pero, siempre que se alcancen altos niveles de satisfacción laboral. De otra manera, el trabajador dedicará, gran parte de su tiempo, a evidenciar y criticar destructivamente a la organización y

procederá a la búsqueda de mejores horizontes. Las empresas -inmersas en un mercado competitivo- donde esto ocurra estarán destinadas al fracaso y extinción. Es imposible que una empresa con trabajadores insatisfechos pueda competir con otra donde la situación sea diametralmente distinta. Y no tanto porque en aquella tengan un bajo desempeño, sino porque en esta, además de un buen desempeño, existe la producción de nuevas ideas; que son base en la generación de ventajas competitivas.

Las Estrategias a Considerar Para Retener al Talento Humano en las Organizaciones

- Comunicación efectiva y asertiva como signo de madurez. Un empleado se sentirá integrado en la medida en que advierta que sus ideas, opiniones y sugerencias son tomadas en consideración, aseguran los especialistas. De este modo, sentirá que tiene un lugar que le pertenece logrando fidelidad a la organización y que puede colaborar activamente en el cumplimiento de las metas. “Si el empleado se siente valorado, tomado en cuenta y miembro activo de esta familia, desarrollará una lealtad natural hacia la misma”

- Desarrollo de las capacidades y competencias de los empleados talentosos que requieren de constantes retos para progresar. Por ello, la educación a través de la capacitaciones y actualización del conocimiento en diversas áreas son las instancias precisas que ellos requieren para sentir que evolucionan y crecen profesionalmente. En ese sentido, afirman los expertos, toda persona que busque mantenerse y crecer dentro de una compañía, deberá contar con capacitación constante para sentir que es un elemento difícil de reponer.

- Generar entusiasmo. La diversidad de situación de crisis en el mundo demanda en la actualidad generar mayor entusiasmo, ingrediente para fomentar en el individuo la realización de acciones, para alcanzar, generar y desarrollar un proyecto. El entusiasmo puede entenderse como el motor del comportamiento. Quien está entusiasmado con algo, se esfuerza en sus labores y exhibe una actitud positiva ya que tiene un objetivo por cumplir (www.definición.de)

- Gestionar para el talento humano planes de crecimiento y desarrollo a corto, mediano y largo plazo considerando sus expectativas y sus necesidades económico sociales por los directivos de personal para este segmento lo que permitirá asegurar el contar con los mejores talentos y su permanencia en la organización mostrando una marca llevando tatuado un eslogan y la fidelidad para la empresa en la que se desempeñen.

METODOLOGIA

El Contexto en donde se realiza la investigación es el estado de Coahuila, El estado cuenta con una fuerte plataforma educativa, ofreciendo mano de obra talentosa y educada su población estimada para el 2013 es de 1,350,000 habitantes ello representando por el Instituto de geografía e informática (INEGI, 2013). Representa el 2.4% del total nacional; de los cuales el 48.0% corresponde a hombres y mujeres 52% distribuida en 4,211 localidades. La tasa de crecimiento promedio anual de la población fue del 1.7 por ciento.

El Producto Interno Bruto (PIB) ascendió a 427 mil millones de pesos en 2011, con lo que aportó 3.1% al PIB nacional. Principalmente por actividades del sector secundario, entre las que se encuentran la industria manufacturera, que aportó el 49% al PIB estatal en 2011. Por encima de estados como Sonora y Tamaulipas.

El método de estudio abordado es mixto, inicia como documental y concluye con investigación aplicada, el estudio de campo se aplicó en 15 empresas a 25 empleados, caracterizadas como pequeñas y medianas por la Secretaría de Economía del Gobierno de Coahuila en el municipio de Saltillo en el 2013.

El diseño de la investigación es no experimental y de corte transversal. Es decir no se manipulan de forma intencional las variables independientes, y solo se observa los fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural. El diseño de muestra es no probabilística a través del muestreo dirigido. El instrumento de medición es propio. La investigación presenta resultados de 4 variables: Valuación del desempeño y retroalimentación; Significación de la tarea; Variedad de habilidades y Autonomía. La hipótesis de investigación es identificar cuál de las variables antes citadas influyen en el empleado para su permanencia en la empresa.

RESULTADOS

Siguiendo la metodología descrita llegamos a los siguientes resultados La evaluación constante de los empleados y su retroalimentación es determinante para la permanencia en la organización así como para seguir formándose, actualizarse y creciendo con un sentido de pertenencia a la organización. El cuestionario se aplicó en 15 empresa, y se nos permitió aplicarlo al final de la jornada de trabajo por lo que un poco difícil por el cansancio y por querer retirarse de la empresa para descansar.

A nivel general encontramos como la medición de su desempeño y su retroalimentación eran factores muy importantes, para conocer sus debilidades y corregir desviaciones en el trabajo realizado. Asimismo influía en el empleado positivamente conocer que su desempeño era evaluado y como su trabajo formaba parte importante de las metas de la organización les es muy gratificante y la realidad encontrada es que solo 7 empleados eran evaluados periódicamente con miras a su crecimiento profesional dentro de la empresa. En la Tabla 1 observe como influyen las tres variables de estudio: Valuación de la tarea y retroalimentación, Significación de la tarea y Variedad de habilidades y el efecto causado cada una de ellas en los empleados. Con los resultados observados nos atrevemos a afirmar que un empleado informado de su desempeño es un empleado que estamos arraigando en la empresa u organización pues como es bien conocido y afirmado por los expertos la generación de información estimula a seguir creciendo y a corregir los errores. Conocer las limitaciones es un aliciente para seguir en busca de la mejora continua en las personas para generar organizaciones, empresas e instituciones fuertes.

Tabla 1: Resultados de variables: Valuación de la tarea y retroalimentación, Significación de la tarea y Variedad de habilidades

Efecto	Existe un mecanismo que te indique que el trabajo realizado cumpla con las metas organizacionales, de tal forma que se pueda corregir los errores sin necesidad de ser objeto de reprimenda y críticas continuas.	El entorno en el que desarrolla su trabajo, ¿Le estimula a sentirse orgulloso de su empresa?	¿Cuando el trabajo es desafiante y exige que el empleado realicen una amplia diversidad de habilidades, conocimiento y actitudes que genera en el?.
	(1)	(2)	(3)
SIEMPRE	8%	20%	32%
MUCHO	20%	24%	52%
POCO	36%	44%	8%
MUY POCO	24%	8%	8%
NUNCA	12%	4%	0%

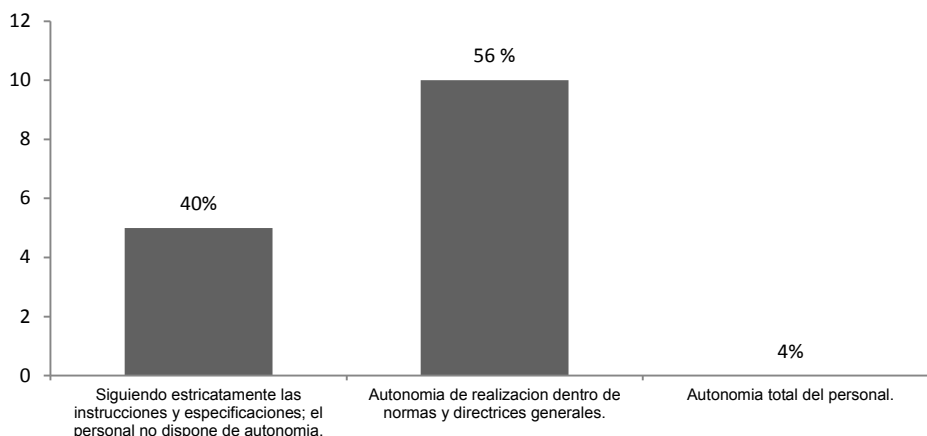
(1) El existir un mecanismo de evaluación y retroalimentación para que el empleado cosca si cumplió con las metas de la organización y este sea un motivador y un estímulo a seguir colaborando y corrigiendo los errores cometidos. Se observa que esto ocurre regularmente en el 28 % de las empresas. Se considera el siempre y mucho.

(2) El entorno interno de la organización en el que se desarrollan el trabajo es muy importante y encontramos que solo 11 empleados consideran que el ambiente en el que se desenvuelven los estimula y los hace pertenecer a la organización. Asociando el ambiente interno al clima organizacional encontramos que el empleado pueda externar sus ideas y ser creativo generando fidelidad para con la empresa los datos reflejan que solo el 44% de las empresas realizan esta práctica.

(3) Cuando el trabajo presenta desafíos los motiva y arraiga a la empresa el 84% de los empleados entrevistados lo consideran muy importante porque para ellos es un reto seguir colaborando en este tipo de empresas que los obliga a la mejora continua a seguir formándose y a aprender a aprender. Los empleados que viven esta práctica se sienten atraídos por la tarea realizada generando en ellos una actitud de pertenencia una de las cinco dimensiones que presenta Hackman y Oldham para que el empleado se integre a la organización y no se margine y pierda motivación. Fuente: Elaboración propia 2014.

Otra de las dimensiones es la referente a la Autonomía que buscan los empleados al momento de programar, planear organizar y sistematizar los procesos en los que se encuentran involucrados a continuación observe en la figura los niveles de autonomía que se les han otorgado a los empleados de las 15 empresas visitadas y así como su nivel de autonomía en su puesto actual. Entendiéndose por autonomía el grado de aprender a ser, saber, convivir y dirigir.

Figura 4: Autonomía



El grado en que el puesto brinda libertad, independencia discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y en los métodos a utilizar. La figura representa el grado de autonomía que el empleado tiene al realizar la tarea; en la Figura observe como el 4% cuentan con total autonomía permitiéndoles ser creativos e innovar al momento de realizar la tarea en una palabra ser proactivos. El 40% de los empleados siguen estrictamente las instrucciones son reactivos y el 56% goza de autonomía parcial siempre y cuando no se salga de lo establecido en manuales y métodos. La autonomía encontrada es muy baja, lo que representa que los empleados se sientan limitados y coartando su realización a lo que se le argumenta que su motivación es baja y su autoestima hace que busquen mejores alternativas incrementando la rotación por la poca satisfacción laboral en el desempeño de sus tareas. Fuente: Elaboración propia 2014

CONCLUSIONES

Se llega a la conclusión de que el 93% de las profesionistas jóvenes que dejan su lugar de trabajo se debe al clima organizacional, Su búsqueda por mejores oportunidades de desempeño gozando de autonomía y reconocimiento n los motiva a seguir buscando oportunidades o alternativas que les permita un desarrollo humano digno en un ambiente que los motive a ser creativos e innovar en la forma de realizar la tarea.

Refiriéndonos al segmento de joven profesionistas de entre 24 y 30 años, encontramos que su estancia y permanencia en las organizaciones es de menos 8 meses, a falta de sentirse realizados, recompensados y poco motivados para continuar laborando en la misma empresa porque el trabajo que realizan no presenta ningún reto buscando la movilidad a otra alternativa lo que genera una “Fuga de talentos” en busca del mejores y más desafiantes proyectos que les brinde reconocimiento, remuneración y compensación por el trabajo valuado.

La baja retención del personal en las organizaciones proviene de un mal proceso de reclutamiento que no considera el perfil del candidato y sus aspiraciones para empatarlo con el puesto a cubrir. Y eso hace que los profesionistas desfilen por las empresas en busca de su verdadera posición.

La rotación y la retención van de la mano mientras que la rotación está en función del proceso de reclutamiento, selección y la retención está en función de la capacidad de los gerentes para crear los incentivos y un trabajo desafiante que los motive y arrige en su centro de trabajo.

La retención del talento humano en las organizaciones será el detonante de la competitividad de las empresas exitosas y dependerá de la gestión de los directivos de personal para aplicar las estrategias asegurando el crecimiento del empleado el reconocimiento a su desempeño respetando su autonomía, liderazgo e inteligencia creativa e innovadora para realizar su tarea.

FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACION

Los resultados de esta investigación abren la oportunidad para trabajar en nuevas líneas de investigación, como serían la medición del capital intelectual en los profesionistas y en los docentes y continuar estudiando aspectos relacionados con este primeramente para buscar hacer tangible lo intangible que presenta el trabajo intelectual.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos sinceramente a los árbitros del Comité Científico y a los editores del IBFR por sus comentarios para mejorar los resultados de la presente investigación. Así como a los empleados de las empresas que tan amablemente contribuyeron en contestar el cuestionario.

REFERENCIAS

Aguilar Gonzales, Marco Antonio (2011) “Artículo Retenga a su personal y sea productivo”, Revista PYMES N° 201.

Castillo, Rita, Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones, Red tercer Milenio (2012)

Chiavenato, Idalberto (2002), “Gestión del talento humano” Mc Graw-Hil Interamericano.

Delgado, Piña, María Isabel, Luis Gómez Martínez, Ana María Romero Martínez y Elena Vázquez Inchausti. 2007. ¿Cómo gestionan las empresas emprendedoras los recursos humanos? El Caso de REDUR, Cuadernos de Gestión, Vol. 7. No 1.

Drucker, P.(2006). Drucker para todos los días. 366 días de reflexiones. Ed. Norma Bogota.

Gallardo Virginio (2012) Liderazgo e innovación Herramienta para potenciar el talento de las organizaciones Edi, Packet Innova.

García Pineda, Anselmo y Andrés Hernández Sánchez (2000) “La gestión del conocimiento para fortalecer la competitividad de la empresa”.

Gordón, J Comportamiento Organizacional Edi. PHH quinta edi. 1997 México.

Guizar, Rafael Desarrollo Organizacional tercera edi. Editorial Mc Graw Hill México 2009.

Hernández, Silva, Frank E., Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano, Cuba, Editorial Scielo, 2007.

Herrera, Helios (Publicado: Martes, 25 de mayo de 2010 a las 06:01) “Retener talento, compromiso empresarial”

Rodríguez, Ma. Del Carmen “El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano”(Septiembre-Diciembre (2006 Mercado, Salvador (3° Edición).

Navarro, Susana (2004) “La gestión estratégica de los recursos humano”, Addison-Wesley Iberoamérica.

Porter, M. (1993). La ventaja competitiva de las naciones, *Editorial Vergara*. B.A

Rodríguez, C. (2010) “Artículo El centenario de Peter Drucker” Revista Pymes n° 191.

Rodríguez Darío. Diagnóstico Organizacional. Alfaomega Grupo Editor S.A. México (1999).

Rozenberg, Dino (Miércoles, 16 de noviembre de 2011 a las 16:27) “Es rentable invertir en la gente”

Reclutar y desarrollar el talento humano es la clave para que las empresas alcancen potencial
<http://www.cnnexpansion.com/manufactura/2011/11/16/es-rentable-invertir-en-la-gente>.

Varela, Rodrigo. Innovación empresarial: Un nuevo enfoque de desarrollo. ICESI. Cali-

Valle, Julio de 1991.REVISTA CREANDO AÑO2 No. 3 ISN 1794 1253.

Werther, Wiliam.-Davis,K El capital humano de las empresas, editorial Mc Graw-Hil sexta ed. México (2008).

<http://definicion.de/entusiasmo/#ixzz36W2tThRs>.

BIOGRAFIAS

Rosalva D. Vásquez Mireles, Es Maestra en Administración por la Universidad Autónoma de Nuevo León, adscrita a la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila; Carretera a Piedras negras Km. 5, Correo electrónico rdvasquez@hotmail.com.

Baltazar Rodríguez Villanueva, Es Maestro en Planeación por la Universidad Autónoma de Coahuila. Facultad de Ciencias de la Administración; Carretera a Piedras negras Km. 5, Correo electrónico balrovi@hotmail.com.

Yolanda Mejía de León, Maestra en Administración por la Universidad Autónoma de Nuevo León, adscrita a la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila; Carretera a Piedras negras Km. 5, Correo electrónico ymejiazac@hotmail.com.

Magda Tomasa Ponce Dávila, es alumna de 8 semestre de la carrera de LAE en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila; Carretera a Piedras negras Km. 5, Correo electrónico magda.poda@hotmail.com.

